Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9270171
Centre d'intérêt : 870

La Formation de la main-d'oeuvre : guide de la consultante ou du consultant en formation sur mesure / [Direction générale de la formation professionnelle]. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, 1990.
xii, 140 p. ; 28 cm.

La couv. porte en outre: La formation professionnelle au secondaire.
Code: 9091-0692; 17-2900. Bibliogr.: p. 75-79. Glossaire.

ISBN 2-550-15446-0

Vedette(s)-secondaire(s): Québec (Province). Ministère de l'éducation. Direction générale de la formation professionnelle

Descripteur(s): Formation sur mesure • Formation professionnelle • Commission scolaire • Guide • Etude de cas • Secondaire (Ordre d'enseignement)

Guide qui permet au consultant de se familiariser avec une démarche structurée et souple de consultation auprès des organismes qui s'engagent dans une entreprise de formation sur mesure. La première partie traite du contexte qui entoure les activités de formation sur mesure et des conditions à respecter pour en assurer le succès. La deuxième partie est la raison d'être du guide: on y explique la démarche de consultation. La troisième partie propose d'autres activités ou services qui, tout en étant complémentaires à une mission éducative, permettent l'enrichissement de la tâche d'offre de service. Enfin, le guide propose des modèles destinés à faciliter la démarche de consultation. En annexe, on propose un exercice concret: une étude de cas susceptible d'inspirer ou de favoriser la remise en question des méthodes choisies.

Type de document:

LA FORMATION
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

GUIDE DE LA CONSULTANTE OU DU CONSULTANT EN FORMATION SUR MESURE

La FORMATION PROFESSIONNELLE au secondaire

Québec

CADRE
CENTRE DE DOCUMENTATION
1940, BOUL. HENRI-BOURASSA EST
MONTRÉAL H2B 1S2

LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

GUIDE DE LA CONSULTANTE OU DU CONSULTANT EN FORMATION SUR MESURE

ÉQUIPE DE RÉALISATION

La direction de la formation professionnelle propose un Guide en formation sur mesure à l'intention des consultantes et consultants du réseau des commissions scolaires.

Il a été réalisé entre janvier et juin 1990 par une équipe composée des personnes suivantes:

Monsieur Jean-Yves Marin Directeur de centre	CS de Victoriaville
Monsieur Bernard Morissette Coordonnateur de la formation professionnelle et de la formation sur mesure	CS des Draveurs
Madame Viviane Primeau Conseillère pédagogique Rédactrice-conceptrice	CS de Châteauguay
Monsieur Marc-André Sauvé Consultant en formation sur mesure	CS de Valleyfield
Monsieur André Simard Consultant en formation sur mesure Chargé de projet et concepteur	CS de Châteauguay
Madame Ghislaine Therrien Consultante en formation sur mesure	CSR Blainville-Deux-Montagnes
Madame Suzanne Hurtubise Secrétaire	CS de Châteauguay
Madame Hélène L'Heureux Révision linguistique	Ministère de l'Éducation du Québec Direction des communications

---

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1990 — 9091-0882

ISBN : 2-550-15446-0

Dépôt légal : troisième trimestre 1990
Bibliothèque nationale du Québec

Personnes consultées au cours de la réalisation du présent guide

Monsieur Rémi Arsenault Consultant en formation sur mesure	CSR Blainville-Deux-Montagnes
Monsieur Ives Guillot Consultant en formation sur mesure	CSR Blainville-Deux-Montagnes
Monsieur Roland Gingras Consultant en formation sur mesure	CS de Victoriaville
Madame Guylaine Pelletier Consultante en formation sur mesure	CS de Valleyfield
Madame Carole Giguère Consultante en formation sur mesure	CS des Draveurs
Monsieur Jean De Rainville Consultant en formation sur mesure	CS des Draveurs
Monsieur Pierre-Guy Parent Consultant en formation sur mesure	CS de Châteauguay

La Direction de la formation professionnelle tient à remercier toutes ces personnes, ainsi que leur commission scolaire, pour leur collaboration.

Le directeur général
de la Direction générale
de la formation professionnelle
M. Jacques Henry

TABLE DES MATIERES

Avant-propos ix

Objectif du Guide xi

Introduction xii

PREMIERE PARTIE : Préalables et les conditions de succès 2

1.1 Objectifs de la première partie 3

1.2 Préambule 4

1.3 Définition de la formation sur mesure 5

1.4 Esprit de la formation sur mesure 6

1.5 Caractéristiques de la formation sur mesure 7

1.6 Conditions assurant le succès de la formation sur mesure dans une commission scolaire 8

1.7 Profil de la consultante ou du consultant et plan de perfectionnement 11

1.7.1 Connaissance des concepts en formation sur mesure
1.7.2 Connaissance de l'entreprise
1.7.3 Connaissance des réseaux d'affaires régionaux et autres
1.7.4 Connaissance des programmes de financement
1.7.5 Connaissance des programmes de formation existants
1.7.6 Connaissance des types et des méthodes d'évaluation
1.7.7 Connaissance des techniques de relation avec l'entreprise
1.7.8 Connaissance des partenaires socio-économiques

1.8 Politique de consultation en formation sur mesure 24

DEUXIEME PARTIE : Démarche de consultation et de réalisation 26

2.1 Objectif de la deuxième partie 27

2.2 Préambule 28

2.3 Diagramme de la démarche 30

2.4 Guide d'utilisation des tableaux 31

2.5 Ouverture du dossier 32

2.6 Étude préliminaire 34

2.7 Établissement du mandat 39

2.8 Ententes avec l'entreprise ou contrats 41

2.9 Détermination des besoins de formation 46

2.10 Préparation du plan de formation 49

2.11 Validation pédagogique et organisationnelle 51

2.12 Organisation de la formation 54

2.13 Suivi pédagogique de la formation 56

2.14 Relance postformation 58

TROISIEME PARTIE : Services complémentaires 61

3.1 Objectif de la troisième partie 62

3.2 Préambule 63

3.3 Tests 64

3.4 Guide d'apprentissage 67

3.5 Guide technique 70

CONCLUSION 73

BIBLIOGRAPHIE 75

LEXIQUE 80

ANNEXES

Annexe I Modèle de formulaire d'ouverture de dossier 83

Annexe II Modèles de grilles de consultation 85

Annexe III Modèle d'entente sur la détermination des besoins 111

Annexe IV Modèle d'entente sur la formation 117

Annexe V Modèle d'entente sur la préparation d'un test 123

Annexe VI Modèle d'entente sur la préparation d'un guide 127

Annexe VII Étude de cas 133

AVANT - PROPOS

La réalisation du présent Guide a été rendu possible grâce aux démarches répétées de plusieurs personnes travaillant à ce dossier et à celles d'autres personnes désirant s'engager dans l'action. Ces dernières étaient à la recherche d'un cadre de référence, désiraient du perfectionnement et réclamaient des documents de soutien.

Deux événements majeurs ont incité la Direction générale de l'éducation des adultes (DGEA) à produire des outils destinés à aider les commissions scolaires dans leurs démarches.

D'abord, le colloque **Chantier 1987** qui a permis la production du *Guide d'élaboration de programmes en formation sur mesure en établissement*, document produit sous la responsabilité de la Commission scolaire de Châteauguay (août 1988 document 38-2876).

Ensuite, le colloque provincial sur la formation sur mesure intitulé **Le maillage gagnant 1989**, organisé par la Commission scolaire régionale Blainville-Deux-Montagnes, qui a servi de rampe de lancement à la vidéo *C'est quoi ton besoin* produite par la Commission scolaire des Laurentides (Les productions CAPAV). Il a permis aussi la publication d'un tiré à part sur la formation sur mesure[1]. C'est à la suite de ce colloque provincial que la DGEA a décidé d'investir dans le perfectionnement des consultantes et des consultants.

En juin 1989, les commissions scolaires Blainville-Deux-Montagnes, de Châteauguay, des Draveurs, de Valleyfield et de Victoriaville ont proposé à la DGEA de prendre en charge le perfectionnement en région. Cette proposition comprenait la préparation d'un Guide relatif à la consultation en formation sur mesure. C'est la Commission scolaire de Châteauguay qui s'est vu confier la responsabilité de produire le *Guide de la consultante ou du consultant en formation sur mesure*.

Celui-ci se veut le plus complet possible et est basé sur des constats, des faits et des expériences vécues par des personnes ayant organisé des activités de formation sur mesure dans leur milieu.

---

[1] Magazine Avenir, volume 3, numéro 1, février 1989

Le présent document permet de se familiariser avec une démarche structurée et souple de consultation auprès des entreprises et des organisations.

Évitez l'improvisation bien sûr, mais n'attendez pas de tout maîtriser avant d'agir. Le Guide est là pour encadrer et appuyer la démarche.

OBJECTIF DU GUIDE

Permettre de se familiariser avec une démarche de consultation en formation sur mesure

INTRODUCTION

Le présent Guide constitue un outil pratique pour toute personne désirant se perfectionner en matière de formation sur mesure. Il est conçu dans une perspective d'apprentissage et doit constituer un outil de référence. Son contenu va au-delà de la démarche de consultation proprement dite. L'équipe de réalisation croit que le succès de la formation sur mesure dans les commissions scolaires, en plus de reposer sur les compétences des consultantes et consultants, est fonction de l'attention et de l'appui que lui accordent les gestionnaires.

Le Guide comprend trois parties. La première partie traite du contexte qui entoure les activités de formation sur mesure et des conditions à respecter pour en assurer le succès. La deuxième partie, sans diminuer l'importance de la première, est la raison d'être du guide : on y explique la démarche de consultation. La troisième partie propose d'autres activités ou services qui, tout en étant complémentaires à une mission éducative, permettent l'enrichissement de la tâche d'offre de service.

Enfin, le Guide propose des modèles destinés à faciliter la démarche de consultation. Ils peuvent être utilisés tels quels, ou être adaptés aux besoins.

En annexe, nous vous proposons un exercice concret : une étude de cas. Les débutantes et les débutants en matière de consultation, pourront s'en inspirer lors de leur première démarche. Quant aux personnes plus expérimentées, l'exercice pourrait les amener à remettre en question leurs méthodes ou encore confirmer qu'elles sont dans la bonne voie.

BON SUCCÈS !

PREMIERE PARTIE

PRÉALABLES ET CONDITIONS DE SUCCES

1.1 OBJECTIFS DE LA PREMIERE PARTIE

Sensibiliser les gestionnaires à l'importance du dossier.

Guider les consultantes et les consultants en ce qui a trait à leur perfectionnement.

1.2 PRÉAMBULE

Il est apparu indispensable d'intégrer dans le présent document une partie traitant des éléments jugés essentiels à la démarche de consultation.

En effet, dans une Commission scolaire, le succès de la formation sur mesure repose sur la maîtrise de plusieurs attitudes reliées à un contexte de relations d'affaires et de système-client. C'est ce qui en fait d'ailleurs la force et la crédibilité.

Pour décrire les éléments jugés essentiels à la consultation, l'équipe de réalisation s'est inspirée d'ouvrages de référence, de cas vécus et des connaissances et de l'expérience des personnes consultées.

La présente partie traite donc des éléments suivants :

- définition de la formation sur mesure;
- esprit de la formation sur mesure;
- caractéristiques de la formation sur mesure;
- conditions assurant le succès de la formation sur mesure dans une commission scolaire;
- profil de la consultante ou du consultant et plan de perfectionnement;
- politique de consultation en formation sur mesure.

1.3 DÉFINITION DE LA FORMATION SUR MESURE

Un ensemble d'actions professionnelles menées auprès des entreprises et visant à satisfaire de façon précise à un besoin particulier ou à corriger une situation problématique déterminée dans un contexte de développement des ressources humaines.

1.4 ESPRIT DE LA FORMATION SUR MESURE

L'esprit de la formation sur mesure s'inscrit dans une démarche de relations d'affaires et de partenariat avec le milieu socio-économique, centrée sur la spécificité des besoins dans un processus interactif. Cette démarche s'accomplit dans un esprit d'ouverture, de confiance, d'authenticité, de collaboration, d'écoute active et de relation-conseil.

1.5 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION SUR MESURE

- *Le contexte organisationnel*
- *La participation de toutes les agentes et de tous les agents concernés*
- *La juste mesure du besoin*
- *La mise en pratique des notions acquises au cours de la formation*
- *La souplesse de la méthode et de la démarche*
- *Les sources particulières de financement*

1.6 CONDITIONS ASSURANT LE SUCCES DE LA FORMATION SUR MESURE DANS UNE COMMISSION SCOLAIRE

Le texte qui suit a pour objectif de faire prendre conscience de la complexité du dossier de la formation sur mesure dans une commission scolaire (CS) et de mettre en relief les exigences dont il faut tenir compte au cours des démarches auprès du milieu des affaires. Cela permettra d'obtenir tout le soutien nécessaire de la part de la commission scolaire pour assurer à notre organisme une meilleure visibilité et une meilleure crédibilité vis-à-vis nos interlocuteurs.

Le succès de la formation sur mesure dans une commission scolaire est directement relié à la volonté politique des décideurs d'en faire un dossier gagnant en évitant de tomber dans l'amateurisme et en offrant des services professionnels. Cette orientation a pour objectif de faire reconnaître la commission scolaire comme un organisme publique efficace, crédible et conscient de son rôle dans le développement économique de la région. La réussite de ce dossier dépend des moyens que se donnera la commission scolaire pour en faire un dossier gagnant.

Les conditions énumérées aux pages 9 et 10 sont toutes interreliées et exigent un minimum d'attention et de soutien. Il est recommandé à la commission scolaire de les analyser afin de bien connaître la situation qui existe chez elle. Et elle pourra par la suite élaborer un plan d'action à partir des éléments à consolider ou à développer pour assurer le succès des démarches en matière de formation sur mesure.

En conclusion, si la raison d'être de la formation dans l'entreprise est de faire en sorte que les employés accomplissent leurs tâches avec plus d'efficacité et en faisant preuve de plus de confiance en eux, la commission scolaire devra quant à elle démontrer autant d'efficacité dans ses démarches afin de bâtir et d'améliorer sa crédibilité. Par conséquent, la commission scolaire devra éviter d'être à la remorque des concurrents et agir avec confiance et détermination pour devenir et demeurer un organisme reconnu pour sa compétence en formation sur mesure.

Liste des conditions essentielles au succès de la démarche

Plan d'action

- Avoir une politique de développement accompagnée d'un plan d'action.
- S'assurer de l'appui politique de la commission et se donner les moyens d'agir.
- Établir clairement les objectifs de la commission scolaire et les règles du jeu.
- Augmenter la visibilité de la commission scolaire dans le réseau des affaires et dans les réseaux d'entreprises.
- Siéger aux tables décisionnelles relatives au développement économique régional.
- Améliorer les relations publiques
- Accorder toute l'importance nécessaire aux représentants des entreprises et des milieux d'affaires.
- Établir des relations avec le personnel du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) pour obtenir son soutien et la reconnaissance de nos actions dans les activités d'information et de promotion du Ministère.

Ressources

- Sélectionner les consultantes et les consultants en conformité avec le profil proposé dans le Guide.
- Permettre aux consultantes et aux consultants de se perfectionner.
- S'assurer les services d'un personnel stable.
- Adhérer à différents regroupements d'affaires.
- Se doter d'un centre de documentation où il est possible de consulter les plus récents ouvrages portant sur la consultation, le marché de l'emploi, les programmes de financement, et autres.
- Évaluer l'état d'avancement du dossier.

Approche proactive

- «Penser client», «relations d'affaires», «approche-clients» constituent des valeurs fondamentales en affaires.
- Établir des liens harmonieux avec les directions des écoles concernées et leur faire connaître les besoins en matière de formation sur mesure.
- Élaborer des stratégies de collaboration avec les partenaires.
- Développer des stratégies de maillage entre des commissions scolaires et d'autres orgnisations.
- Préparer des offres de service et des plans de cours.
- Établir un plan de «marketing».
- Utiliser une offre de service personnalisée
- Dégager un budget en vue de faire connaître nos réalisations.

En résumé, pour obtenir du succès en matière de formation sur mesure, les responsables devront :

- *prendre conscience de la complexité du dossier;*
- *s'assurer l'appui politique pour en faire un dossier gagnant;*
- *se fixer l'objectif de faire reconnaître la CS comme un organisme efficace, crédible et conscient de son rôle;*
- *connaître les éléments assurant le succès de la démarche;*
- *adopter un comportement proactif.*

1.7 PROFIL DE LA CONSULTANTE OU DU CONSULTANT ET PLAN DE PERFECTIONNEMENT

Le présent chapitre vise à faciliter le choix du personnel responsable de la consultation en matière de formation sur mesure. Il est d'abord proposé d'établir le profil de la candidate idéale ou du candidat idéal en se basant sur les attitudes et les aptitudes, les savoir-faire et les connaissances que devrait posséder la personne qui doit exercer ce rôle dans une commission scolaire. A cet égard, il est possible d'utiliser le plan de perfectionnement présenté dans les pages suivantes pour déterminer les connaissances que devra acquérir la personne choisie. De plus, le plan permet aux personnes déjà en fonction de vérifier si elles satisfont aux exigences du poste.

Attitudes et aptitudes

Dynamisme, flexibilité, ouverture d'esprit, authenticité, simplicité, écoute active

Approche-client

Habitude de la consultation dans les entreprises et dans le milieu des affaires

Maîtrise de l'approche de la relation d'affaires

Proactivité : être attentif dans l'action, anticiper les besoins et développer l'offre de service

Capacité d'établir un climat de confiance, de collaboration et d'influence.

Capacité de s'adapter au rythme du client et de son entreprise

Capacité de discernement, et vision systémique de l'entreprise

SAVOIR-FAIRE

Maîtrise des rôles de consultation en formation relatifs au contexte organisationnel de l'entreprise

Maîtrise des approches en formation sur mesure

Maîtrise des techniques d'évaluation

Maîtrise des techniques de conception de matériel didactique

SAVOIR

Connaissance des concepts en formation sur mesure

Connaissance du profil de l'entreprise

Connaissance des réseaux d'affaires régionaux et autres

Connaissance des programmes de financement

Connaissance des programmes de formation

Connaissance des types et des méthodes d'évaluation

Connaissance des techniques de relation avec l'entreprise

Connaissance des partenaires socio-économiques

Dans ce plan de perfectionnement, seule la partie portant sur les savoirs est élaborée sous la forme d'objectifs, de contenu et de références.

PLAN DE PERFECTIONNEMENT

1.7.1 CONNAISSANCE DES CONCEPTS EN FORMATION SUR MESURE

Objectif

Apprendre les principes et les concepts qui régissent la formation sur mesure.

Contenu

- Définition de la formation sur mesure
- Caractéristiques de la formation sur mesure
- Esprit de la formation sur mesure
- Modèles de consultation en formation sur mesure; etc.

Ouvrages de référence

CAMPEAU, Daniel, et Jeanne LEROUX, La formation sur mesure. Tomes I et II, Fédération des cegeps, juin 1978.

COLLERETTE, Pierre, et Gilles DELISLE, Le changement planifié, Les éditions Agence d'ARC inc., 1982.

COMMISSION SCOLAIRE DES LAURENTIDES, la vidéo C'est quoi ton besoin, Les productions CAPAV.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, La formation sur mesure dans un contexte de partenariat, document n° 88-0476, janvier 1989.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Les actes du premier colloque provincial en formation sur mesure, magazine Avenir, février 1989, Tiré à part.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE, et Yves ST-ARNAUD, Devenir consultant, Presses de l'Université de Montréal, Les éditions Université de Sherbrooke, 1986.

OUELLETTE, Monique, «La formation sur mesure», un Guide, ministère de l'Éducation du Québec, document n° 28-1855, juin 1986.

1.7.2 CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

Objectif

Énumérer les éléments essentiels qui permettent de décrire l'entreprise.

Contenu

- Catégorie d'entreprise
- Produit fabriqué
- Équipement utilisé
- Services offerts
- Nombre d'employés
- Type d'entreprise
- Structure administrative
- Catégories d'emplois
- Statuts d'emploi du personnel
- Salaire payés
- Catégories de métiers
- Qualité de vie
- Expérience du personnel
- Mode de gestion
- Syndicalisation
- Procédé de fabrication
- Descriptions de tâches; etc.

Ouvrages de référence

SYMONS, Gladys, L., La culture des organisations, Institut Québécois de recherche sur la culture, Québec 1988.

THEVENET, Maurice, Audit de la culture d'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris 1986, 203 pages.

1.7.3 CONNAISSANCE DES RÉSEAUX D'AFFAIRES RÉGIONAUX ET AUTRES

Objectif

Dresser la liste des réseaux d'affaires et s'y joindre.

Contenu

- Commissions industrielles
- Chambres de commerce
- Associations de gens d'affaires
- Sociétés de développement économique
- Groupes de jeunes entrepreneurs
- Femmes collaboratrices
- Syndicats
- Comités paritaires
- Associations des directeurs des ressources humaines; etc.

Ouvrages de référence

CENTRES D'EMPLOI ET D'IMMIGRATION DU CANADA, revue Le Marché du travail.

CHAMBRE DE COMMERCE, rapport économique, revue Le portrait économique régional.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL, rapport économique, revue Le portrait économique régional.

VILLES OU MUNICIPALITÉS, Le répertoire des organismes, entreprises et maison d'affaires.

Revues spécialisées par secteur d'activité.

Statistiques fédérales et provinciales.

1.7.4 CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE FINANCEMENT

Objectif

Inventorier et distinguer tous les types de financement relatifs au perfectionnement de la main-d'oeuvre ainsi que les modalités particulières qui les régissent.

Contenu

I. Programmes du Ministère d'Emploi et Immigration Canada

- Développement de l'emploi
- Intégration professionnelle
- Pénurie de main d'oeuvre
- Acquisition de compétences
- Aide à l'innovation
- Développement des collectivités
- Formation en établissement
- Formation sur mesure en établissement (accord fédéral-provincial) *

II. Programmes du ministère de la Main-d'Oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle du Québec

- Recyclage et perfectionnement de la main-d'oeuvre
- Soutien à la formation en entreprise
- Stages en milieu de travail
- Formation sur mesure en établissement (accord fédéral-provincial)*
- Crédit d'impôt remboursable à la formation

N.B. - Tous ces programmes sont sujets à changement selon les priorités des gouvernements.

* Au Québec, géré par les commissions de formation professionnelle.

Ouvrages de référence

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, Fiche d'information à l'intention des cégeps, programmes commandités, 15 août 1988.

1.7.5 CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE FINANCEMENT EXISTANTS

Objectif

Connaître l'ensemble des programmes de formation en vigueur dans les réseaux du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS).

Ouvrages de référence

DUMAS, André, et Serge VALLIERES, Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, S'entraîner à former des adultes 1988.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale des programmes, Direction de la formation professionnelle, Programmes d'études conduisant au DEP et CEP.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction des politiques, Le répertoire des profils de formation professionnelle (GIPEX, CCDP).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, La formation sur mesure en formation professionnelle, un répertoire des activités et des outils, document n° 28-1935, 1987.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'Éducation des adultes, Répertoire d'activités de formation, formation sur mesure en établissement 1987-1988, document n° 8889-1017, novembre 1988.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'Éducation des adultes, Programme modulaire en formation industrielle, 1984.

1.7.6 CONNAISSANCE DES TYPES ET DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Objectif

Différencier l'ensemble du matériel d'évaluation utilisé dans le réseau scolaire.

Contenu

- Évaluation formative, sommative, pédagogique
- Règles de certification
- Reconnaissance des acquis extrascolaires
- Attestation de formation
- Évaluation de rendement; etc.

Ouvrages de référence

BUJOLD, Nérée, L'évaluation en gestion des ressources humaines, Public-audiovisuelles, 1985.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'élaboration des instruments d'évaluation sommative à l'éducation des adultes, document n° 38-2536.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'évaluation formative en éducation des adultes, document de travail, 1989.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'élaboration des examens-synthèses et des fiches d'auto-évaluation, (acquis extra-scolaires), document de travail.

LES SYSTEMES DE PRODUCTIVITÉ DEVCOM LTÉE, L'évaluation de rendement comme outil de gestion (session de formation), 1988.

1.7.6 CONNAISSANCE DES TYPES ET DES MÉTHODES D'ÉVALUATION (suite)

Ouvrages de référence (suite)

MORISETTE, Dominique, et Maurice GINGRAS, Enseigner des attitudes, de Boeck-Wesmael, Les Presses de l'Université Laval, 1989.

NADEAU, Marc-André, L'évaluation de programme théorique et pratique, Les Presses de l'Université Laval, 1988.

SAVOIE, André, Le perfectionnement des ressources humaines en organisation, Les éditions Agence d'ARC inc. 1987.

1.7.7 CONNAISSANCE DES TECHNIQUES DE RELATION AVEC L'ENTREPRISE

Objectif

Distinguer les différentes techniques qui permettent d'établir un climat de confiance dans le cadre d'une relation d'affaires avec l'entreprise.

Contenu

- Relations interpersonnelles
- Interaction client-conseil
- Relation d'affaires et système-client
- Publicité - «marketing» - promotion
- Valeurs symboliques et affectives
- Offres de services professionnels
- Accessibilité et rapidité d'action
- Développement d'outils d'information
- Foi en son «produit»

Ouvrages de référence

BORDELEAU, Yves, La fonction de conseil auprès des organisations, Agence d'ARC inc., 1986.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE, et Yves ST-ARNAUD, Devenir consultant, Module d'apprentissage I et Dossier d'intervention II, Les Presses de l'Université de Montréal et les Éditions de l'Université de Sherbrooke.

SAMSON, Pierre, Conduire efficacement sa pensée de l'idée au projet, Les éditions d'organisation, 1984.

SAVOIE, André, Le perfectionnement des ressources humaines en organisation, Les éditions Agence d'ARC inc. 1987.

1.7.7 CONNAISSANCE DES TECHNIQUES DE RELATION AVEC L'ENTREPRISE (suite)

Sessions de perfectionnement

CFC, La consultation de la théorie à la pratique.

DESAULNIERS, Pierre L., Les relations avec l'industrie.

DIONNE, Réjean, Rôle du consultant.

MAJOR, Claude, Session de formation sur la culture d'entreprises et la préparation d'une offre de service, TREAQ.

Liste des abonnements suggérés

Magazine Avenir
Revue PME
Revue Training
Revue Le Québec industriel
Revue Association provinciale des ressources humaines du Québec
Revue Qualité
Revue des sciences de l'Éducation
Revue Commerce
Autres bulletins du groupe CFC

N.B. - voir bibliographie

1.7.8 CONNAISSANCE DES PARTENAIRES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Objectif

Connaître les personnes responsables et distinguer les rôles des différents partenaires socio-économiques en vue d'établir une relation de collaboration.

Contenu

- Association des jeunes entrepreneurs du Québec
- Banque fédérale de développement (BFD)
- Centre d'emploi et d'immigration du Canada (CEIC)
- Chambres de commerce
- Commission de formation professionnelle (CFP), Québec
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT)
- Office de planification du développement du Québec (OPDQ)
- Société ou corporation de développement économique (Commissariat industriel)
- Société de développement industriel (SDI); etc.

1.8 POLITIQUE DE CONSULTATION EN FORMATION SUR MESURE

Dans la perspective de développement de ce dossier, il est fortement proposé aux commissions scolaires d'élaborer une politique de consultation en formation sur mesure en se basant sur les conditions en assurant le succès.

Le Guide ne présente pas de modèle de politique, ni de plan d'action, ce choix appartenant à chacune des commissions scolaires.

Ouvrages de référence

BORDELEAU, Yvan, La fonction conseil auprès des organisations, Agence d'ARC inc., 1986.

CAMPEAU, Daniel, et Jeanne LEROUX, La formation sur mesure, Tomes I et II, rapport final, Fédération des cégeps, 1975.

COMMISSION SCOLAIRE DE VALLEYFIELD, Politique d'intervention auprès de la communauté industrielle, 1988.

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE BLAINVILLE-DEUX-MONTAGNES, Politique d'intervention auprès de la communauté industrielle.

HAUSER, Gilles, Françoise MAITRE, Bernard MASINGUE, et François VIDAL, L'investissement formation, Les éditions d'organisation, 1985.

OUELLETTE, Monique, «La formation sur mesure», un guide, ministère de l'Éducation du Québec, 1986.

DEUXIEME PARTIE

LA DÉMARCHE DE CONSULTATION ET DE RÉALISATION

2.1 OBJECTIF DE LA DEUXIEME PARTIE

Se familiariser avec une démarche de consultation auprès des entreprises

2.2 PRÉAMBULE

En raison des structures organisationnelles de la formation sur mesure dans nos commissions scolaires, la présentation de la démarche de consultation comprend aussi les étapes de l'organisation de la formation, de la réalisation, du suivi et de la relance. Cette dernière étape réfère au contexte de la proaction et de la vérification de la réussite du projet.

La description de la démarche est donc complète et vise une meilleure compréhension de la façon de mener la consultation. Elle vise aussi à limiter les oublis et elle pointe les principaux sujets qui doivent préoccuper la consultante ou le consultant tout au long de sa démarche. Elle se veut linéaire et chronologique pour satisfaire aux besoins conceptuels du guide, mais dans la dynamique de l'action plusieurs étapes de la démarche peuvent se développer simultanément à un moment ou un autre. A titre d'exemple, lorsqu'une consultante ou un consultant prend connaissance d'une demande, il ou elle s'interroge sur la faisabilité du projet : «Est-ce que j'ai une formatrice, un formateur, ou encore, l'équipement nécessaire pour répondre à cette demande?» Pourtant, chronologiquement, c'est à l'étape de l'organisation qu'on obtient ces renseignements. Il est donc clair que les renseignements reçus au cours de l'une ou de l'autre des étapes permettent déjà de dégager des pistes de solution et d'organisation lors de la réalisation des autres étapes du projet.

Cette deuxième partie contient donc toutes les étapes à respecter durant la démarche :

- ouverture de dossier;
- étude préliminaire;
- établissement du mandat;
- entente sur la poursuite de la démarche s'il y a lieu[1];
- détermination des besoins de formation;
- préparation du plan de formation;
- validation pédagogique et organisationnelle;
- entente sur la poursuite de la démarche s'il y a lieu[1];

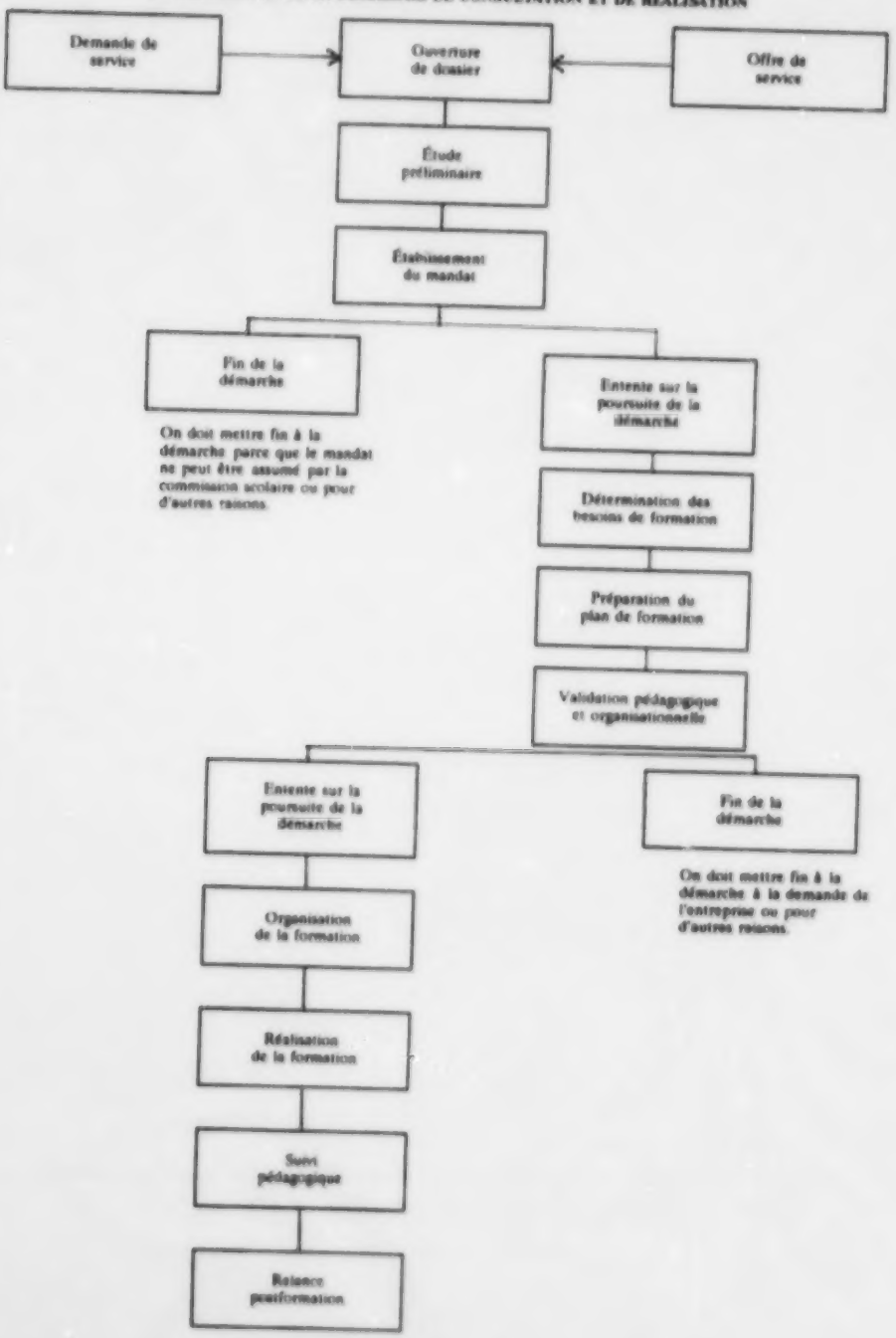
---

[1] Les ententes sont expliquées dans le chapitre intitulé Ententes et contrats.

- organisation de la formation;
- réalisation de la formation[2]
- suivi pédagogique de la formation;
- relance.

[2] Considérant les compétences des commissions scolaires dans ce domaine, cette étape n'est pas décrite dans le présent guide.

2.3. DIAGRAMME DE LA DÉMARCHE DE CONSULTATION ET DE RÉALISATION


Demande de service
Ouverture de dossier
Offre de service
Étude préliminaire
Établissement du mandat
Fin de la démarche
On doit mettre fin à la démarche parce que le mandat ne peut être assumé par la commission scolaire ou pour d'autres raisons.
Entente sur la poursuite de la démarche
Détermination des besoins de formation
Préparation du plan de formation
Validation pédagogique et organisationnelle
Entente sur la poursuite de la démarche
Fin de la démarche
On doit mettre fin à la démarche à la demande de l'entreprise ou pour d'autres raisons.
Organisation de la formation
Réalisation de la formation
Suivi pédagogique
Retour en formation

2.4 GUIDE D'UTILISATION DES TABLEAUX

Dans la présente partie, les étapes de la démarche sont toutes présentées de la même façon, d'abord un résumé du sujet traité, puis des tableaux décrivant tous les éléments relatifs à l'étape. Ces derniers se divisent en trois parties : contexte, renseignements nécessaires, compétences et attitudes.

Contexte

Ensemble des circonstances qui caractérisent une étape de la démarche. Dans le présent guide, le nom de l'étape sert de titre au tableau.

Renseignements nécessaires

Renseignements que doit obtenir la consultante ou le consultant.

Renseignements qui se rapportent au contexte et à l'étape.

Les éléments mentionnés ne sont ni exhaustifs, ni cités par ordre d'importance.

Compétences et attitudes

Les compétences que la consultante ou le consultant doit avoir pour accomplir la tâche, et les attitudes qu'elle ou qu'il doit adopter.

Elles sont mentionnées à titre indicatif.

2.5 OUVERTURE DE DOSSIER

Cette étape permet de recueillir les données signalétiques générales de l'entreprise. L'ouverture de dossier fait généralement suite à une demande. On peut également ouvrir un dossier après avoir reçu une offre de service. La consignation des informations doit être structurée et organisée d'une façon systématique.

Cette première étape permet d'obtenir des renseignements généraux et d'établir une relation de confiance. De plus, les renseignements obtenus servent à la reformulation de la demande lors de l'étude préliminaire. Finalement, même s'il y a doute quant à la poursuite de l'opération, ces renseignements serviront pour l'étape relance. Chaque demande donne lieu à l'ouverture d'un nouveau dossier.

Consigner systématiquement les renseignements obtenus suite au premier contact (tél., rencontre)

Voir modèle d'ouverture de dossier (annexe I).

OUVERTURE DE DOSSIER

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Demande verbale Demande écrite Offre de service Rencontre dans les réseaux Exemples : chambre de commerce, groupe des gens d'affaires, club privé, etc. Référence à d'autres ressources	Nom de l'entreprise, adresse, téléphone Personne contactée Objet de la demande Calendrier demandé par l'entreprise Catégorie de personnel concerné par la demande Détermination du secteur d'activité Fixation d'un rendez-vous pour l'étape de l'étude préliminaire Modes de financement possibles; etc.	**Savoir-être** Intérêt réel porté à l'interlocutrice ou à l'interlocuteur Écoute active **Savoir-faire** Efficacité et rapidité dans sa réponse à l'interlocutrice ou à l'interlocuteur Maintien et réalisation des engagements pris

2.6 ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

Cette étape vise à reformuler la demande initiale à partir d'éléments concrets afin de s'assurer qu'elle est bien comprise des deux parties. Cette étape permet aussi de déterminer dans la mesure du possible, si les besoins exprimés peuvent être comblés par des activités de formation. De plus, elle permet de préciser les motifs de la demande et le mandat. On procède à l'étude préliminaire lors d'une rencontre bien structurée avec les responsables de l'entreprise. La consultante ou le consultant peut être accompagné de spécialistes du domaine.

Durant cette rencontre, il est essentiel de vérifier de quelle manière l'entreprise compte apporter son soutien tout au long de la démarche, plus particulièrement en s'assurant de la participation du personnel concerné par le projet et de la collaboration des ressources internes nécessaires à la détermination des besoins et à l'organisation de la formation.

La consultante ou le consultant sensibilisera aussi les responsables de l'entreprise aux concepts, principes et notions de réinvestissement des acquis, en mesurera l'incidence, la faisabilité et déterminera jusqu'à quel point cela est conforme au projet de formation. Tout au long de la démarche, la consultante ou le consultant devra avoir ces considérations à l'esprit, car le réinvestissement des acquis permet d'expérimenter les habiletés et connaissances acquises en cours de formation.

Finalement, la consultante ou le consultant devra établir le mandat en faisant la synthèse de l'information reçue. Il ou elle doit donc être capable de la traiter au fur et à mesure qu'elle est donnée. Cette façon de procéder permet de réduire les incertitudes et d'orienter les décisions. Par conséquent, il y a lieu de :

- s'entendre sur la poursuite de la démarche;
- faire une offre de service concernant une demande précise;
- proposer des solutions de remplacement ou de mettre fin à la démarche.

Reformuler la demande initiale

Préciser les motifs de la demande

S'assurer du soutien de l'entreprise

Établir le mandat avec précision

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Rencontre bien structurée avec la ou les personnes concernées Visite des lieux Connaissance des procédés techniques en usage dans l'entreprise ou des services offerts par l'entreprise Analyse de tous les renseignements obtenus, que ce soit de manière formelle ou informelle Observation des éléments de culture de l'entreprise Évaluation de la capacité de la commission scolaire de répondre à la demande	**Reformulation de la demande initiale** - Rappel de la problématique - Types de changement : - imposé ou souhaité; - technologique; - structurel; - philosophique; etc. - Détermination des attentes : - situation souhaitée; - résultat anticipé; - connaissance de l'organigramme - Nom de la personne responsable du projet - Nom de la personne responsable du personnel cible - Attitude du personnel du service concerné par la demande - Précisions sur le profil du personnel cible **Conditions de faisabilité du projet** - Soutien que l'organisation est prête à apporter tout au long de la formation - Esprit de collaboration manifesté par le personnel	**Savoir-être** - Respect du client - Sens critique - Curiosité - Écoute active - Ouverture d'esprit - Souplesse et adaptabilité aux variantes - Capacité d'influence - Franchise **Savoir-faire** - Maîtrise des techniques d'entrevue - Capacité d'analyse, de synthèse et de discernement - Rigueur dans la démarche ***La maîtrise des savoir-être et savoir-faire permet d'établir une relation d'affaires stable, de créer un climat de confiance et de tisser des liens solides avec l'entreprise en plus d'améliorer la crédibilité.***

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE (suite)

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
	- Esprit de collaboration manifesté par les représentantes et les représentants syndicaux - Le personnel concerné : - est-il informé? - sera-t-il informé? - de quelle façon? - par qui? - Vérification de la possibilité de rencontrer des membres du personnel visé lors de la détermination des besoins - Sources de financement possibles - Accès à la documentation pertinente de l'entreprise - Soutien matériel et physique : - locaux; - matériel; - équipement; etc. - Calendrier des activités - Ressources financières, matérielles et humaines disponibles dans l'entreprise et dans la commission scolaire	

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE (suite)

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
	- Mode d'évaluation souhaité - Modes de reconnaissances : - bulletin officiel; - attestation de participation; - attestation maison; - acquis extrascolaires. - Réinvestissement des acquis - Modalités relatives au contrôle des présences **Culture de l'entreprise** - Climat de travail - Style de gestion - Attitude au regard de la formation - Attitude au regard des exigences de la démarche - Valorisation et responsabilisation des ressources humaines - Valeur de la communication ***Dès l'étude préliminaire, on commence à recueillir des renseignements sur les valeurs et les attitudes de l'entreprise, soit par :*** ***- l'observation;*** ***- l'écoute active;*** ***- les rencontres avec le personnel***	

2.7 ÉTABLISSEMENT DU MANDAT

L'étape de l'étude préliminaire a permis de préciser les motifs de la demande de formation auprès de l'entreprise et de vérifier de quelle manière la direction apportera son appui tout au long de la démarche. Elle sert aussi à recueillir d'autres renseignements pertinents destinés à préparer l'étape d'établissement du mandat.

En effet, rien n'est assurément clair et précis sans cette étape qui est essentielle à la démarche. C'est à ce moment que l'on détermine et précise toutes les activités à entreprendre. Il importe de s'assurer que les deux parties ont la même perception du problème.

Reformuler la problématique

Expliquer la méthodologie utilisée

Établir le calendrier d'activité

S'entendre sur la poursuite de la démarche[1]

[1] se référer au chapitre «Ententes avec l'entreprise ou contrats».

ÉTABLISSEMENT DU MANDAT

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Validation de la problématique Précision des objectifs visés Détermination et évaluation des contraintes et des résistances Énumération de pistes de solutions Détermination des variantes Perception commune de la problématique Mise sur pied d'un comité d'encadrement	But de l'intervention Calendrier à respecter Détermination des rôles et des limites de toutes les personnes concernées Nom des personnes-ressources de l'entreprise Détermination des conditions relatives à la réalisation du mandat Détermination des conditions organisationnelles; etc.	**Savoir-être** - Respect du client - Sens critique - Curiosité - Écoute active - Ouverture d'esprit - Souplesse et capacité d'adaptation - Capacité d'influencer - Franchise **Savoir-faire** - Maîtrise des techniques d'entrevue - Capacité d'analyse, de synthèse et de discernement - Rigueur dans la démarche

2.8 ENTENTES AVEC L'ENTREPRISE OU CONTRATS

Le mode de financement et les politiques des commissions scolaires régissent les ententes ou les contrats en matière de formation sur mesure. Ces éléments sont aussi traités différemment par les commissions scolaires, et la façon de les présenter ici leur laisse toute la latitude voulue.

Les ententes entre les entreprises et les commissions scolaires peuvent être verbales ou écrites, ou encore prendre la forme d'actes juridiques. A titre d'exemple, une commande de formation financée en vertu du programme FME ne nécessite pas la conclusion d'une entente à caractère juridique entre la CS et l'entreprise, mais il devient quand même important d'en élaborer une, conforme au mandat que nous a donné l'entreprise. Cela facilite le déroulement des activités en plus d'établir les responsabilités de chacune des parties (commission scolaire et entreprise). Il est donc essentiel que les spécialistes de la consultation et de la formation connaissent le contenu de ces ententes.

Au cours de la démarche, des ententes peuvent être conclues à deux moments particulièrement propices.

a) Entente sur la détermination des besoins

- Entente conclue avant l'établissement du mandat. Cette étape est suivie des étapes de détermination des besoins d'élaboration du programme et de validation.

b) Entente sur l'organisation et la réalisation de la formation

- Entente conclue avant les étapes d'organisation et de réalisation du projet de formation, de suivi et d'évaluation, sans oublier le réinvestissement, s'il y a lieu.

D'autres ententes peuvent être nécessaires, par exemple : l'élaboration d'un guide d'apprentissage ou un test diagnostique. Ce sujet est abordé dans la troisième partie intitulée «Services complémentaires».

Entente sur la détermination des beso

Entente sur l'organisation et la réalisat formation

Des modèles d'ententes sont présentés aux annexes III et IV

r la détermination des besoins

r l'organisation et la réalisation de la

résentés aux annexes III et IV.

a) ENTENTE SUR LA DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Nom des parties Rappel de la démarche initiale Synthèse de l'étude préliminaire Description du mandat Responsabilités de la commission scolaire Responsabilités de l'entreprise Signature et date de l'entente ou du contrat par les personnes autorisées	Historique de la demande Rappel du mandat Rappel de la démarche de détermination des besoins Personnel et service visés Éléments de l'opération : - entrevue de groupe; - entrevue individuelle; - lieu des entrevues; - horaire. Documentation pertinente : - organigramme; - description de tâches; - dossier des employés et employées. Nom des personnes-ressources Préparation du plan de formation Calendrier des opérations : - date des entrevues; - date d'étude des documents; - date d'élaboration du plan de formation; - date de validation du plan de formation Modification du plan de formation à la suite de la validation	**Savoir-faire** - Habileté à faire ressortir les éléments de contrat - Habileté à rédiger un contrat ou une entente *N.B.- Dans certaines commissions scolaires, l'entente est rédigée par une personne autorisée à le faire.*

b) ENTENTE SUR L'ORGANISATION ET LA RÉALISATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES

Nom des parties
 	
Rappel de la démarche initiale
 	
Description du mandat
 	
Responsabilités de la commission scolaire
 	
Responsabilités de l'entreprise
 	
Signature et date de l'entente ou du contrat par les personnes autorisées
 	
Entente verbale
 	
Lettre d'entente
 	
Entente formelle
	Éléments de l'entente
	
	- Titre de la session de formation
	- Durée et calendrier des activités
	- Matériel didactique
	- Lieu de la formation (aucuns frais ou frais de location)
	- Matériel périssable
	- Équipement et outillage (achat ou location)
	- Nombre de participantes et de participants
	- Nombre de groupes
	- Préparation d'un guide d'apprentissage
	- Modalités de communication:
	  - nom de l'interlocutrice ou de l'interlocuteur
	- Conditions de facturation :
	  - facturation unique;
	  - facturation périodique;
	  - modalités de paiement;
	  etc.
	- Modification de l'entente en cours de réalisation
	- Fin du contrat
	- Règlements particuliers
	
	Coûts de l'entente
	
	- Frais administratifs
	- Coûts de formation
	- Droits d'inscription
	- Coût du matériel et de l'équipement
	- Frais de déplacement
	- Coûts de location des locaux
		Savoir-être
		
		- Discrétion
		- Sens des responsabilités
		- Franchise
		
		Savoir-faire
		
		- Habileté à faire ressortir les éléments de contrat
		- Habileté à rédiger un contrat ou une entente
		- Habileté à s'exprimer clairement et sans détour.
		
		N.B.- Dans certaines commissions scolaires, la rédaction de l'entente se fait par une personne autorisée à cet effet

b) ENTENTE SUR L'0RGANISATION ET LA RÉALISATION (suite)

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
	Coûts de l'entente (suite) - Coûts de préparation du rapport d'évaluation, si cela est nécessaire - Coûts associés au projet de réinvestissement des acquis s'il y a lieu; - Coûts associés au suivi pédagogique; - Coûts associés à l'utilisation des ressources humaines (préparation du guide, préparation du plan de formation, etc.) Tout autre élément jugé pertinent par la commission scolaire ou l'entreprise.	

2.9 DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

Au cours de cette étape, il est essentiel de bien mesurer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Elle est très exigeante pour toutes les personnes concernées, car elle doit permettre de déterminer les causes précises du problème afin que la formation puisse correspondre au développement de compétences professionnelles correspondant aux résultats visés.

La démarche peut stimuler le milieu ou à l'inverse faire apparaître les indices de résistance au changement. La compétence et le tact sont les atouts majeurs pour la réussite de cette activité.

Il existe différentes techniques d'analyse des besoins de formation. La consultante ou le consultant choisira la plus appropriée. Les plus courantes sont les analyses faites par entrevue, les tests diagnostiques, théoriques ou pratiques, l'observation et la consultation de documentation.

Mesurer l'écart en décrivant la problématique

Déterminer les besoins pouvant être comblés par la formation

DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Mesurer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée Mesurer les écarts de perception entre la direction et le personnel concerné Évaluer le degré de collaboration et de soutien de la part du personnel de l'entreprise Sensibiliser le personnel visé Faire la distinction entre un problème organisationnel et un problème pouvant être réglé par des activités de formation Relever les indices de résistance au changement Décrire la structure organisationnelle	**Analyse de l'organisation** - Climat de travail - Structure organisationnelle - Niveau où se situe la formation - Mode de fonctionnement du service - Liens avec les autres services - Situation dans l'organigramme - Personnes concernées par la demande (position dans l'organigramme) - Incidence sur l'organisation - Disponibilité des personnes - Conditions patronales favorisant cette disponibilité - Intérêt et motivation relativement à la participation au projet (personnel et partie syndicale); etc. **Analyse des tâches ou situation de travail** - Attentes relativement à la tâche de l'employée ou de l'employé - Énumération des changements technologiques - Analyse des normes de production - Consultation de documents - Description de la tâche - Observation des habiletés	**Savoir-être** - Vigilance - Discernement - Écoute active - Rigueur dans la démarche - Souplesse **Savoir-faire** - Entrevue - Questionnaire - Test; etc.

DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION (suite)

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
	Analyse des tâches ou situation de travail (suite) - Observation des opérations à maîtriser - Connaissance de l'équipement; etc. **Analyse du profil des personnes concernées par la formation** - Entrevues de groupes - Entrevues individuelle. - Test diagnostique - Test de compétence dans l'exercice d'un métier - Test de connaissances - Dossier de l'employé ou de l'employée; etc.	

2.10 PRÉPARATION DU PLAN DE FORMATION

L'étape de préparation du plan de formation consiste à formuler, en objectifs d'apprentissage, les besoins particuliers relatifs à la situation de travail, à préciser les stratégies d'implantation et à établir les conditions qui favoriseront les retombées optimales de la formation.

Il s'agit d'établir les objectifs pédagogiques, de déterminer les éléments de contenu et de préciser les activités d'apprentissage et d'évaluation.

Établir la liste des besoins de formation par ordre d'importance :

- déterminer les apprentissages à acquérir (savoir, savoir-faire, savoir-être);
- choisir les méthodes et les techniques d'apprentissage;
- déterminer les moyens d'évaluation.

Formuler les objectifs d'apprentissage

Proposer des activités d'apprentissage

Préparer le plan de réinvestissement

Préciser les stratégies d'implantation

Mesurer le rendement

Ouvrages de référence

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'élaboration de programme. Formation sur mesure en établissement, document n° 38-2876, août 1988.

PLESSIS, Jean-Claude, Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise. Les éditions d'organisation.

PRÉPARATION DU PLAN DE FORMATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Considérant que les consultantes et les consultants dans les commissions scolaires sont des spécialistes de la formation, la présente partie contient l'essentiel des documents et des éléments auxquels ils et elles peuvent se référer pour la préparation d'un plan de formation.	**Documentation** - Méthode d'élaboration de curriculum (méthode IXE) - Cadre d'élaboration de programmes en formation professionnelle au secondaire - Programmes harmonisés jeunes et adultes - Programmes de la DGEA - Programmes des commissions scolaires - Répertoire d'activités de formation sur mesure en établissement - Répertoire des profils de la formation professionnelle **Éléments du plan de formation** - Calendrier des activités, horaires - Méthodes pédagogiques d'apprentissage - Activités de formation - Projet de réinvestissement - Méthodes d'évaluation - Stratégie d'implantation	**Savoir-faire** - Utilisation de la méthode d'élaboration de programme

2.11 VALIDATION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

Cette étape constitue un exercice crucial de compréhension, d'approbation et d'ajustement des aspects pédagogiques et organisationnels du projet de formation. C'est l'occasion de compiler de manière structurée et ordonnée toute l'information pertinente recueillie depuis l'ouverture du dossier.

Outre l'information sur les objectifs, le contenu et les activités d'apprentissage, le document comprendra des données organisationnelles déjà exprimées par l'entreprise durant la démarche de consultation.

Pour la validation, il est fortement recommandé d'organiser une rencontre avec le personnel concerné par le projet.

La validation enrichit l'analyse, le diagnostic et les arrangements organisationnels pour l'étape de la réalisation de la formation.

A la suite de cette rencontre, il y a lieu de conclure une entente pour la poursuite de la démarche.

Rencontrer les responsables de l'entreprise

Valider le plan de formation auprès de l'entreprise

S'assurer de la compréhension et de l'approbation des aspects pédagogiques et organisationnels

Préparer une entente de réalisation[1]

---

[1] se référer au chapitre «Ententes avec l'entreprise ou contrats».

VALIDATION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Présentation du déroulement de la session de formation lors de la rencontre avec le personnel concerné Documentation structurée et ordonnée Contraintes de l'entreprise Contraintes de la commission scolaire	**Présentation orale ou écrite** - Page de titre - Table des matières - Rappel de la demande - Rappel du mandat - Méthodologie utilisée - Personnel ayant pris part à l'analyse - Personnel visé par la formation - Vérification du diagnostic - Orientation globale du projet - Vérification de la conformité des objectifs, du contenu de formation et des activités d'apprentissage - Présentation du plan de formation - Méthode de formation - Présentation du déroulement de la session de formation - Présentation des méthodes d'évaluation - Présentation des méthodes de transfert et de réinvestissement des acquis - Mode de reconnaissance - Liste de l'équipement et du matériel nécessaires à la formation - Calendrier et horaire - Lieu et locaux - Environnement favorisant l'apprentissage - Nombre de groupes à former	**Savoir-être** - Comportement facilitateur - Authenticité - Conviction dans les moyens pédagogiques proposés - Respect du langage de l'entreprise **Savoir-faire** - Documentation professionnelle - Exposé professionnel - Adaptabilité dans les moyens organisationnels proposés - Rigueur dans la méthode et dialogue constructif

VALIDATION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE (suite)

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
	Présentation orale ou écrite (suite) - choix des formatrices ou des formateurs - Fiche de suivi de la formation - Estimation des coûts de la formation, du matériel, de l'équipement ou de la location des locaux	

2.12 ORGANISATION DE LA FORMATION

L'étape de l'organisation vise à rassembler tous les éléments essentiels à la réussite de la session de formation. Au cours de cette étape, il y a lieu de s'assurer de la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières. L'organisation se précise et se concrétise dans un esprit de concertation, au fur et à mesure que la démarche progresse. L'étape de validation permet d'obtenir les approbations relatives à l'organisation de la session de formation.

Vérifier, dès le début, la faisabilité de la demande

Trouver les ressources humaines et matérielles

Trouver le mode de financement approprié

N.B.- Compte tenu des compétences du personnel des commissions scolaires en matière de réalisation de la formation et d'évaluation formative et sommative, ces éléments ne sont pas traités dans le présent guide. De plus, mentionnons qu'il existe des documents portant essentiellement sur ces sujets.

ORGANISATION DE LA FORMATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
A toutes les étapes, vérification de la faisabilité du projet : ressources humaines, ressources matérielles Mise sur pied d'une équipe d'encadrement formée de représentantes et de représentants de la commission scolaire et de l'entreprise Précision des rôles et des limites de toutes les personnes associées au projet. Esprit de concertation soutenu entre les représentantes et les représentants de la commission scolaire et de l'entreprise	Matériel didactique adéquat Liste du matériel périssable Personnel enseignant Méthodes pédagogiques choisies Environnement favorisant l'apprentissage Lieux, locaux, ateliers, calendriers, horaires, liste des présences Accueil des participantes et des participants Conditions administratives et financières Organisation de stages, si cela est nécessaire Organisation du projet ou du plan de réinvestissement des acquis (transfert) Organisation des activités d'apprentissage Méthode d'évaluation et suivi	**Savoir-faire** - Coordination des activités - Observation du développement - Encadrement et soutien - Gestion pédagogique

2.13 SUIVI PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

Le suivi pédagogique comprend l'ensemble des opérations critiques d'observation d'analyse et d'interprétation par lesqueiles on vérifie la cohérence entre les objectifs à atteindre et les activités de formation.

C'est aussi un moyen structuré de vérifier, en cours de formation, le rythme d'apprentissage et le degré de satisfaction des participants et des participantes afin d'apporter s'il y a lieu, les modifications nécessaires.

C'est un excellent outil de rétroaction auprès de l'entreprise et d'encadrement pédagogique auprès des personnes concernées par le processus de formation.

Vérifier la cohérence entre les objectifs et les activités de formation

Encadrer les activités de formation et y apporter le soutien nécessaire

Recueillir les éléments de rétroaction auprès des personnes concernées par la formation

Évaluer les résultats obtenus

SUIVI PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Rencontre de rétroaction avec les personnes concernées par le projet de formation : les participantes et les participants, les responsables de l'entreprise, la formatrice ou le formateur, la consultante ou le consultant, les partenaires, s'il y a lieu. Vérification de la satisfaction du déroulement de l'activité sur le plan pédagogique.	Pertinence du contenu par rapport à la tâche Pertinence des méthodes utilisées Réinvestissement sur les lieux de travail Rythme d'apprentissage Qualité de la formation Horaire - Lieu - Équipement Matériel pédagogique Nombre de personnes au sein du groupe Cohabitation jeunes et adultes Environnement Moyens d'évaluation Climat d'apprentissage Respect des règlements	**Savoir-être** - Transparence - Authenticité - Écoute active **Savoir-faire** - Savoir diriger des réunions - Savoir animer - Savoir décider quand apporter des modifications

2.14 RELANCE POSTFORMATION

La relance doit se faire, idéalement, deux mois après l'activité de formation. Elle permet de vérifier la satisfaction de l'entreprise et de voir si les participantes et les participants ont pu réinvestir les connaissances acquises.

Cette étape sert aussi à maintenir un contact avec l'entreprise et à vérifier s'il n'y a pas d'autres besoins à combler.

Grâce à son comportement proactif, la consultante ou le consultant peut efficacement réaliser la relance, évaluer la démarche de consultation utilisée et réinvestir le résultat de l'opération. C'est un moment privilégié d'apprentissage pour la consultante ou le consultant.

Idéalement, réaliser la relance deux mois après la formation

Vérifier si l'activité de formation a répondu aux besoins

Vérifier si les participantes ou les participants réinvestissent leurs apprentissages

RELANCE POSTFORMATION

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Contact avec la ou le responsable de l'entreprise (rencontre ou appel téléphonique) Vérification de la satisfaction générale postformation Vérification du réinvestissement des acquis Vérification de nouveaux besoins	Qualité du service rendu Analyse critique des résultats Analyse des effets de la formation (développement de nouvelles compétences) Qualité de la relation établie avec l'entreprise Possibilité de collaboration pour le futur Réinvestissement des connaissances acquises dans le milieu de travail	Ouverture d'esprit à l'égard des critiques constructives Capacité de tirer parti de la critique

TROISIEME PARTIE

SERVICES COMPLÉMENTAIRES

3.1 OBJECTIF DE LA TROISIEME PARTIE

Établir la liste des activités complémentaires à la formation et la proposer aux personnes intéressées

3.2 PRÉAMBULE

Compte tenu des compétences du personnel des commissions scolaires en matière d'évaluation et de préparation de guides d'apprentissage, la troisième partie du présent document propose des activités complémentaires à la formation sur mesure qui pourraient contribuer à l'élargissement de l'offre de service.

A maintes reprises, des consultantes et des consultants ont tenté des expériences qui ont été concluantes et qui ont permis de mettre sur pied de nouvelles activités de formation. Ces expériences leur ont également permis de faire valoir leurs compétences en la matière.

A titre indicatif, vous trouverez ci-après une liste des activités complémentaires qui pourraient faire partie d'une offre de service.

Tests :

- de compétence (progression dans le métier);
- diagnostiques;
- de sélection de personnel.

Guides :

- d'apprentissage;
- techniques; etc.

3.3 TEST

Le test sert à mesurer, les compétences et les habiletés d'une personne dans l'exercice de son métier. Il confirme qu'une personne est apte à effectuer une tâche ou un travail déterminé.

La qualité principale d'un test est de bien mesurer ce qu'il y a à mesurer, rien de plus.

N.B. - Il est primordial d'établir au préalable les règles du jeu avec l'entreprise afin que ce ne soit pas la commission scolaire qui assume à la place de l'entreprise la responsabilité de faire passer ce genre de test.

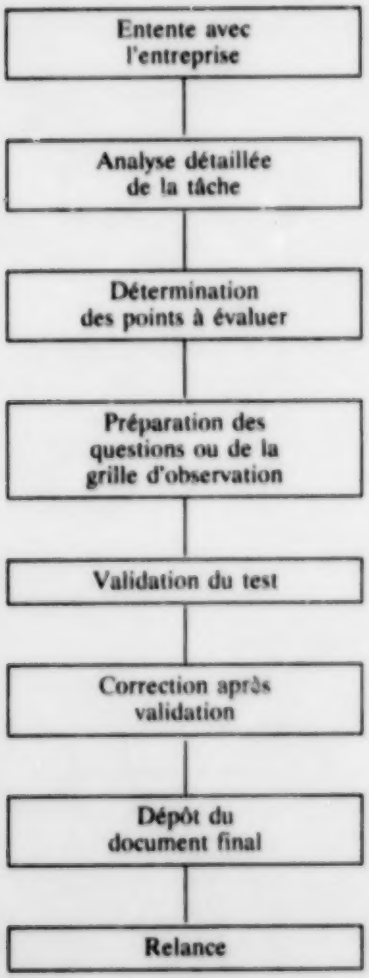
Mesurer des compétences

Vérifier les habiletés dans l'exercice d'un métier

Éviter d'assumer les responsabilités qui incombent à l'entreprise

Un modèle d'entente est présenté à l'annexe V.

ÉTAPES DE PRÉPARATION D'UN TEST


Entente avec l'entreprise
Analyse détaillée de la tâche
Détermination des points à évaluer
Préparation des questions ou de la grille d'observation
Validation du test
Correction après validation
Dépôt du document final
Relance

N.B.- Diagramme présenté à titre indicatif

TEST

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Préparation de tests théoriques ou pratiques : - test de compétence - test diagnostique; - test de sélection. ***N.B.- Ce tableau inclut les éléments de la démarche et de l'entente ou de l'offre de service***	**Évaluation de l'ampleur du projet** - Sujet à évaluer - Métier visé - Personnel visé - Test théorique ou pratique - Nombre de questions requises - Matériel et équipement à utiliser - Points à évaluer - Nombre de copies à fournir - Échéance - Calendrier des activités - Nom des personnes-ressources de l'entreprise - Nom d'un spécialiste du métier - Estimation des coûts - Entente avec l'entreprise **Démarche** - Analyse séquentielle de la fonction de travail - Détermination des points qui feront l'objet du test - Préparation des questionnaires ou des grilles d'observation - Préparation des exercices pratiques - Barème de correction - Corrigé du test - Validation du test - Correction après la validation - Remise du document final - Facturation	**Savoir** - Connaissance des méthodes taxonomiques d'évaluation **Savoir-faire** - Habileté à rédiger des questions relatives à l'évaluation - Habileté à établir des barèmes et des normes d'évaluation - Habileté à s'adapter au langage du métier et de l'entreprise - Habileté à préparer des grilles d'observation

3.4 GUIDE D'APPRENTISSAGE

Il s'agit d'un ouvrage conçu pour aider à l'apprentissage d'éléments de savoir et de savoir-faire nécessaires à l'atteinte des objectifs d'un cours ou d'une session de formation. Il contient, entre autres, des renseignements pertinents, des exercices et une liste des ouvrages de référence qui permettent à l'utilisateur de progresser.

Déterminer les thèmes d'apprentissage

Préparer les exercices pertinents

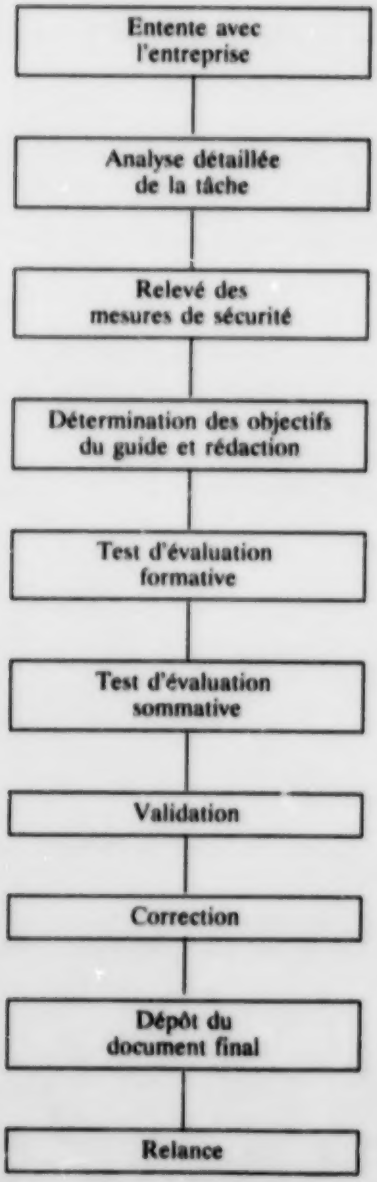
Un modèle d'entente est présenté à l'annexe VI.

Ouvrages de référence

PLESSIS, Jean-Claude, Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise, Édition d'organisation, pages 59 à 70.

LES SYSTEMES DE PRODUCTIVITÉ DEVCOM LTÉE, Formation de concepteurs, Manuel du participant, Session de perfectionnement.

ÉTAPES DE PRÉPARATION D'UN GUIDE D'APPRENTISSAGE



N.B.- Diagramme présenté à titre indicatif

GUIDE D'APPRENTISSAGE

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Préparation d'un guide d'apprentissage d'un métier	**Évaluation de l'ampleur du projet** - Sujet et objectif du guide - Personnel visé - Métier ciblé - Nom des personnes-ressources de l'entreprise - Nom d'un spécialiste du métier - Durée de l'apprentissage - Rédaction du guide - Nombre de copies - Photos - diapositives - dessins - Estimation des coûts - Échéance - Calendrier des activités - Entente avec l'entreprise **Démarche** - Analyse séquentielle de la fonction de travail - Objectif et contenu du guide - Méthodologie d'utilisation du guide - Relevé des mesures de sécurité - Fiches de suivi de l'apprentissage - Préparation du test d'évaluation formative - Corrigé du test - Validation - Correction - Dépôt du document final - Facturation	**Savoir-faire** - Capacité à faire une analyse séquentielle d'une tâche de travail - Capacité de rédiger des documents d'apprentissage et des documents techniques - Capacité de gérer un groupe de spécialistes du métier

N.B.- Ce tableau inclut les éléments de la démarche et de l'entente ou de l'offre de service

3.5 GUIDE TECHNIQUE

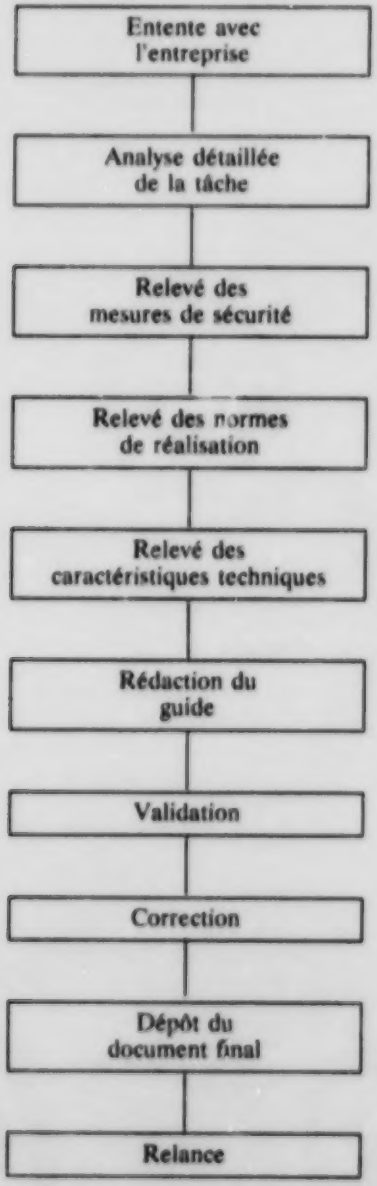
Le guide technique contient des renseignements techniques particuliers et sert à décrire un procédé ou encore la façon d'utiliser un outil ou un appareil.

Il met en relief les mesures de sécurité, les normes de réalisation et les particularités liées à l'exécution d'une tâche.

Relever les points techniques

Décrire les étapes de réalisation du travail

ÉTAPES DE PRÉPARATION D'UN GUIDE TECHNIQUE



N.B.- Diagramme présenté à titre indicatif

GUIDE TECHNIQUE

CONTEXTE	RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES	COMPÉTENCES ET ATTITUDES
Préparation d'un guide portant sur l'exercice d'un métier en particulier : · création; · mise à jour. *N.B.- Ce tableau inclut les éléments de la démarche et de l'entente ou de l'offre de service*	**Évaluation de l'ampleur du projet** · Sujet et objectif du guide · Personnel visé · Métier ciblé · Nom des personnes-ressources de l'entreprise · Nom d'un spécialiste du métier · Photos - Diapositives - Dessins · Nombre de copies · Forme du guide · Échéance · Calendrier des activités · Rédaction du guide · Estimation des coûts · Entente avec l'entreprise **Démarche** · Analyse séquentielle de la fonction de travail · Visite sur les lieux de travail · Utilisation des manuels de l'entreprise · Relevé des mesures de sécurité · Relevé des normes de réalisation · Relevé des caractéristiques techniques · Méthodologie d'utilisation du guide · Bibliographie · Ouvrages de référence · Validation et correction · Dépôt du document final · Facturation	**Savoir-faire** · Capacité à faire une analyse séquentielle d'une tâche de travail · Capacité de rédiger des documents d'apprentissage et des documents techniques · Capacité de coordonner le travail d'un groupe de spécialistes

CONCLUSION

Dans le présent Guide, nous avons voulu présenter les éléments les plus importants d'une démarche de consultation. Comme la consultation est une activité qui nécessite beaucoup de soutien et de ressourcement, nous avons cru pertinent de consacrer une partie du document aux conditions qui en assurent le succès.

Plus grand est le nombre de conditions remplies, plus les chances de réussite augmentent pour les commissions scolaires, que ce soit dans une phase d'implantation ou dans une étape de consolidation.

La consultation en milieu organisationnel représente pour les commissions scolaires une activité importante, puisque le rapprochement avec les entreprises, le développement de la main-d'oeuvre en emploi et le développement économique régional passent par la formation sur mesure.

En conséquence, toute activité de développement des ressources humaines organisée à l'intention des entreprises et des organismes du milieu suppose l'adaptation de nos méthodes à ce contexte de travail. Une telle activité prend la forme d'une relation d'affaires avec toutes les conséquences qui s'en suivent. Le «marketing» de notre service, notre présence dans les organismes représentatifs des entreprises telles que la Chambre de commerce ou la Corporation de développement économique, l'utilisation des stratégies de publicité largement exploitées par le réseau des affaires, voilà autant de caractéristiques intimement liées au développement de la main-d'oeuvre dans notre milieu.

Pour ce faire, une commission scolaire doit se donner une politique de développement et veiller à ce que les personnes chargées de la consultation soient prêtes à développer cette approche qui diffère grandement de celle que nous connaissons dans le milieu de l'éducation. Ces personnes doivent pouvoir acquérir, en se perfectionnant, les compétences requises pour gagner la confiance des entreprises.

En effet, une consultante ou un consultant ne peut travailler efficacement que si elle ou il connaît le comment et comprend le pourquoi de son action. Le présent Guide n'est pas une fin en soi, il constitue un ouvrage de référence pour les commissions scolaires, un document de soutien pour la démarche de consultation et un outil de perfectionnement.

Adopter une politique d'action

Diagnostiquer les capacités organisationnelles de la commission scolaire

Préparer un plan d'action concret

Appuyer les consultantes et les consultants et leur permettre de se perfectionner

Développer l'esprit de concurrence dans une action proactive

BIBLIOGRAPHIE

BORDELEAU, Yvan, La fonction conseil auprès des organisations, Agence d'ARC inc., 1986.

BUJOLD, Nérée, L'évaluation en gestion des ressources humaines, Public-audiovisuelles, 1985.

CAMPEAU, Daniel et Jeanne LEROUX, La formation sur mesure, Tomes I et II, Fédération des cégeps, juin 1978.

CHAMBRE DE COMMERCE OU SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL, Rapport ou revue, Le portrait économique régional.

COLLERETTE, Pierre, et Gilles DELISLE, Le changement planifié, une approche pour intervenir dans les sytèmes organisationnels, Agence d'ARC inc., 1989.

COMMISSION SCOLAIRE DE VALLEYFIELD, Politique d'intervention auprès de la communauté industrielle, 1988.

DE KETELE, Jean-Marie, Maurice CHASBRETTE, Danièle CROS, Pierre METTELIN, et Jacques THOMAS, Guide du formateur, nouvelles pratiques de formation, Les éditions universitaires DeBoeck, 1988.

DUMAS, André, et Serge VALLIERES, Gouvernement du Québec, Direction générale de l'éducation des adultes, S'entrainer à former des adultes, 1988.

FERNANDEZ, Julio, Réussir une activité de formation, Les éditions Saint-Martin, 1988.

GOGUELIN, Pierre, La formation animation, une vocation, Entreprise moderne d'édition, 1987.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Répertoire d'activités de formation, formation sur mesure en établissement, 1987-1988, Direction générale de l'éducation des adultes, document 1988-1989, 10-17 novembre 1988.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Programme modulaire en formation professionnelle, 1984.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'enseignement collégial, La formation sur mesure dans un contexte de partenariat, document numéro 88-0476, janvier 1989.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale des programmes, Direction de la formation professionnelle, Programme d'études conduisant au DEP ou CEP.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction des politiques, Le répertoire des profils de formation professionnelle, (GIPEX, CCDP).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'élaboration des instruments d'évaluation sommative à l'éducation des adultes, document numéro 38-2536.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'évaluation formative en éducation des adultes, document de travail, 1989.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Guide d'élaboration des examens-synthèses et des fiches d'auto-évaluation, (acquis extrascolaires), document de travail.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'éducation des adultes Guide de l'élaboration de programme, Formation sur mesure en établissement, document numéro 38-2876, août 1988.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, ministère de l'Éducation, La formation sur mesure en formation professionnelle, un répertoire des activités et des outils, document numéro 28-1935, 1987.

HAUSER, Gilles, François MAITRE, Bernard MASINGUE, et François VIDAL, L'investissement formation, les éditions d'organisation, 1985.

LAROUCHE, Viateur, Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Les éditions J-CL inc., 1984.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE, et Yves ST-ARNAUD, Devenir consulant, Presses de l'Université de Montréal, Les éditions Université de Sherbrooke, 1986.

MORISSETTE, Dominique, et Maurice GINGRAS, Enseigner des attitudes. De Boeck-Wesmael, Les Presses de l'Université Laval, 1989.

NADEAU, Marc-André, L'évaluation de programme théorique et pratique. Les Presses de l'Université Laval, 1988.

OUELLETTE, Monique, «La formation sur mesure», un Guide, ministère de l'Éducation du Québec, document numéro 28-1855, juin 1986.

PLESSIS, Jean-Claude, Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise. Les éditions d'organisation.

SAMSON, Pierre, Conduire efficacement sa pensée de l'idée au projet. Les éditions d'organisation, 1984.

SAVOIE, André, Le perfectionnement des ressources humaines en organisation. Agence d'ARC inc., 1987.

SIMARD, André, et Mario POIRIER, Service d'éducation des adultes, Châteauguay-Des Moissons, Formation en milieu de travail, cahier de gestion de la formation en milieu de travail.

SYMONS, Gladys L., La culture des organisations. Institut québécois de recherche sur la culture, Québec 1988.

VILLES ET MUNICIPALITÉS, Le répertoire des organismes, entreprises et maisons d'affaires.

REVUES

Magazine Avenir, vol. 3 n° 1, février 1989 (tiré à part), «Les actes du premier colloque provincial en formation sur mesure», 3715, avenue Lacombe, bureau 200, Montréal (Québec), H3T 1M3.

Bulletin du groupe CFC, 300 rue Léo-Pariseau, bureau 800, Case postale 1086, Montréal (Québec), H2W 2P4.

Commerce, Membre du groupe transcontinental GTC ltée, 465, rue Saint-Jean, 9e étage, Montréal (Québec), H2Y 3S4.

Conseil d'éducation, Conseil supérieur de l'éducation, bulletin d'information, 2050, boulevard Saint-Cyrille Ouest, Sainte-Foy (Québec), G1V 2K8.

Drake, revue des affaires, Drake international, Case postale 800, succursale F, Toronto (Ontario).

Gestion, revue internationale de gestion, École des hautes études commerciales de Montréal, 5255, avenue Decelles, local 6103, Montréal (Québec), H3T 1V6.

INFO, ressources humaines, Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1253, avenue McGill Collège, bureau 820, Montréal (Québec), H3B 2Y5.

PME, Publications Transcontinental inc., 465, rue Saint-Jean, 9e étage, Montréal (Québec), H2Y 3S4.

Qualité, revue de la gestion intégrale de la qualité, Association québécoise de la qualité, 1424, boulevard Hymus, bureau 2, Dorval (Québec), H9P 1J6.

Le Québec industriel, Hunter Canada ltée, publié et imprimé par les éditions MacLean, 1001, boulevard de Maisonneuve Ouest, bureau 1000, Montréal (Québec) H3A 3E1.

Training, Lakewood public, 50, South Ninth Street, Minneapolis, M.N. S.C. 55402.

SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT

CFC, La consultation de la théorie à la pratique.

DESAULNIERS, Pierre L., Les relations avec l'industrie, École nationale d'administration publique (ENAP).

DIONNE, Réjean, Rôle du consultant, session de perfectionnement.

LES SYSTEMES DE PRODUCTIVITÉ DEVCOM LTÉE, L'évaluation de rendement comme outil de gestion, 1988.

LES SYSTEMES DE PRODUCTIVITÉ DEVCOM LTÉE, Formation de concepteurs.

MAJOR, Claude, TREAQ, Session de formation sur la culture d'entreprises et la préparation d'une offre des service.

LEXIQUE

Acquis extrascolaires	connaissances, habiletés ou attitudes résultant d'un apprentissage effectué en dehors du cadre scolaire.
Approche-client	capacité de gagner la confiance d'un client dans un contexte de relations d'affaires.
Approche proactive	attitude dynamique qui permet de prévoir les besoins du client en démontrant une capacité au-delà de la vente des services.
Consultation	action de donner des conseils professionnels en vue de résoudre différents problèmes.
Contrat	document légal dans lequel les deux parties s'engagent à donner ou à faire quelque chose.
Démarche	cheminement par étapes, ponctué d'actions systématiques, en vue de résoudre un problème.
Entente	forme de contrat qui a valeur légale.
Évaluation formative	démarche d'évaluation orientée vers une action pédagogique immédiate auprès de l'adulte. Cette démarche vise à assurer une progression constante des apprentissages grâce à des activités correctives ou des activités d'enrichissement.

Évaluation pédagogique	démarche qui consiste, à partir d'objectifs déjà fixés, à recueillir (mesurer) analyser et porter un jugement sur des aspects relatifs au domaine scolaire (les programmes, les méthodes, le matériel, l'organisation, la gestion et les procédures de mesure) et à décider d'une action à entreprendre en tenant compte des objectifs fixés au point de départ.
Évaluation sommative	démarche d'évaluation qui consiste à porter un jugement sur le degré d'atteinte des objectifs énoncés dans un programme, en se basant sur des données pertinentes pour prendre des décisions relatives à la santion des acquis scolaires ou extrascolaires.
Maillage	établissement de réseaux d'entraide ou d'échange de ressources, dans un processus de réflexion, de concertation et d'action.
Mandat	acte par lequel une personne donne à une autre personne le pouvoir de faire quelque chose en son nom.
Norme de réalisation	mesure quantitative de production ou de rendement.
Norme de spécifications	mesure précise d'un élément ou d'une composante.
Plan de formation	cadre général qui détermine les diverses étapes d'apprentissage : préalables, objectifs de contenu et d'habileté, objectifs particuliers, activités, travaux pratiques, matériel, méthodes, mode d'évaluation, critères de réussite, stratégies, etc.
Processus	Activité particulière, continue et cyclique, regroupant plusieurs méthodes et moyens, nécessitant un certain nombre d'étapes et d'opérations pour l'atteinte de résultats anticipés ou attendus.

Programme	ensemble organisé de buts, d'objectifs spécifiques, de contenu organisé de façon séquentielle, de moyens didactiques, d'activités d'apprentissage et de procédés d'évaluation pour mesurer l'atteinte de ces objectifs. (UNESCO-1978).
Réinvestissement des acquis	processus par lequel on concrétise et renforce, par le transfert des acquis, dans le cadre d'une situation de travail véritable, les apprentissages acquis lors de sessions de formation.
Transfert des acquis	Utilisation des connaissances et des habiletés dans l'accomplissement d'une tâche.

ANNEXE I

MODELE DE FORMULAIRE D'OUVERTURE DE DOSSIER

FORMULAIRE D'OUVERTURE DU DOSSIER ANNEXE I

1. MESSAGE RECU PAR _____ DATE ____/____/____
   SEA
2. NOM DE L'ENTREPRISE _____
3. SECTEUR D'ACTIVITÉ _____
4. ADRESSE _____

   _____ ( ) _____
   VILLE CODE POSTAL TELEPHONE
5. PERSONNE CONTACTÉE _____
6. PERSONNE RESPONSABLE DU PROJET _____
7. SOMMAIRE DE LA DEMANDE _____

   _____

   _____

   _____

   _____
8. CALENDRIER REQUIS (1) ____/____/____ (2) ____/____/____
   PAR L'ENTREPKISE

9. PERSONNEL VISÉ _____

   SYNDIQUÉ _____ NON SYNDIQUÉ _____ MIXTE _____

   DÉPARTEMENT _____

   MÉTIER _____

   NOMBRE DE PERSONNES _____

10. SUBVENTION POSSIBLE _____

    _____
11. SUITE A DONNER _____

    _____

    _____

ANNEXE II

MODELES DE GRILLES DE CONSULTATION

- Étude préliminaire
- Établissement du mandat
- Détermination des besoins de formation
- Préparation du plan de formation
- Validation pédagogique et organisationnelle
- Organisation de la formation
- Suivi pédagogique de la formation
- Relance postformation
- Entente sur la détermination des besoins de formation
- Entente sur l'organisation et la réalisation
- Tests
- Guide d'apprentissage
- Guide technique

ANNEXE II

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

Entreprise : _____ Projet : _____

Responsable du personnel visé : _____ Téléphone : _____

Responsable du projet : _____ Téléphone : _____

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Rencontre bien structurée avec la ou les personnes concernées

Visite des lieux

Connaissance des services offerts par l'entreprise ainsi que des procédés techniques utilisés

Analyse de tous les renseignements obtenus, de manière informelle

Observation des éléments de culture de l'entreprise

Évaluation de la capacité de la commission scolaire de répondre à la demande

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Reformulation de la demande initiale

- Rappel de la problématique
- Types de changement :
  - imposé ou souhaité;
  - technologique;
  - structurel;
  - philosophique.

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

Reformulation de la demande initiale (suite)

- Précision des attentes :
  - situation souhaitée;
  - résultat anticipé;
  - connaissance de l'organigramme.
- Nom de la personne responsable du projet
- Nom de la personne responsable du personnel visé
- Attitude et perception du personnel du service concerné par la demande
- Précisions sur le profil du personnel visé

Conditions de la faisabilité du projet :

- Soutien que l'organisation est prête à apporter tout au long de la formation
- Esprit de collaboration manifesté par le personnel
- Esprit de collaboration manifesté par les représentantes et les représentants syndicaux
- Le personnel concerné :
  - est-il informé?
  - sera-t-il informé?
  - de quelle façon?
  - par qui?

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

- Vérification de la possibilité de rencontrer des membres du personnel visé lors de la détermination des besoins
- Sources de financement possibles
- Accès à la documentation pertinente de l'entreprise
- Soutien matériel et physique :
  - locaux
  - matériel
  - équipement; etc.
- Calendrier des activités
- Ressources financières, matérielles et humaines disponibles dans l'entreprise et dans la commission scolaire
- Mode d'évaluation souhaité
- Mode de reconnaissance :
  - bulletin officiel
  - attestation de formation
  - attestation de participation
  - acquis extrascolaires
- Réinvestissement des acquis
- Modalités relatives au contrôle des présences

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

Culture de l'entreprise

Dès l'étape de l'étude préliminaire, on commence à recueillir des renseignements sur les valeurs et les attitudes de l'entreprise, soit par :

- ***l'observation;***
- ***l'écoute active;***
- ***les rencontres avec le personnel.***

- Climat de travail
- Style de gestion
- attitude au regard de la formation
- Attitude au regard des exigences de la démarche
- Valorisation et responsabilisation des ressources humaines
- Valeur de la communication

ÉTABLISSEMENT DU MANDAT

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Validation de la problématique

Précision des objectifs visés

Détermination et évaluation des contraintes et des résistances

Énumération de pistes de solutions

Détermination des variantes

Perception commune de la problématique

Mise sur pied d'un comité d'encadrement, si cela est possible

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

But de l'intervention

Calendrier à respecter

Détermination des rôles et des limites de toutes les personnes concernées

Nom des personnes-ressources de l'entreprise

Détermination des conditions relatives à la réalisation du mandat

Détermination des conditions organisationnelles; etc.

DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Mesurer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée

Mesurer les écarts de perception entre la direction et le personnel concerné

Évaluer le degré de collaboration et de soutien de la part du personnel de l'entreprise

Sensibiliser le personnel visé

Faire la distinction entre un problème organisationnel et un problème pouvant être réglé par des activités de formation

Relever les indices de résistance au changement

Décrire la structure organisationnelle

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Analyse de l'organisation

- Climat de travail
- Structure organisationnelle
- Niveau où se situe la formation

- Mode de fonctionnement du service
- Liens avec les autres services
- Situation dans l'organigramme

- Personnes concernées par la demande (position dans l'organigramme)

DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

- Incidence sur l'organisation
- Disponibilité des personnes

- Conditions patronales favorisant cette disponibilité
- Intérêt et motivation relativement à la participation au projet (personnel et partie syndicale)

Analyse des tâches

- Attentes relativement à la tâche de l'employée ou de l'employé
- Par qui?
- Énumération des changements technologiques
- Analyse des normes de production
- Consultation de documents
- Analyse de la tâche
- Observation des habiletés
- Observation des opérations à maîtriser
- Connaissance de l'équipement

Analyse du profil des personnes concernées par la formation

- Entrevues de groupes
- Entrevues individuelles
- Test diagnostique
- Test de compétence dans l'exercice d'un métier
- Test de connaissances
- Dossier de l'employée ou de l'employé
- Expression des besoins à considérer (problèmes vécus et contenu de formation)

PRÉPARATION DU PLAN DE FORMATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Considérant que les consultantes et les consultants dans les commissions scolaires sont des spécialistes de la formation, la présente partie contient l'essentiel des documents auxquels ils et elles peuvent se référer pour la préparation d'un plan de formation.

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Documentation

- Méthode d'élaboration de curriculum, (méthode IXE)
- Cadre d'élaboration de programmes en formation professionnelle au secondaire
- Programmes harmonisés, jeunes et adultes
- Programmes de la DGEA
- Programmes des commissions scolaires
- Répertoire d'activités de formation sur mesure en établissement
- Répertoire des profils de la formation professionnelle

Éléments du plan de formation

- Calendrier des activités, horaires
- Méthodes pédagogiques d'apprentissage
- Activités de formation
- Projet de réinvestissement
- Méthodes d'évaluation
- Stratégie d'implantation

VALIDATION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Présentation du déroulement lors de la rencontre avec le personnel concerné

Documentation structurée et ordonnée

Contraintes de l'entreprise

Contraintes de la commission scolaire

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Présentation orale ou écrite

- Page de titre
- Table des matières
- Rappel de la demande
- Rappel du mandat
- Méthodologie utilisée
- Personnel ayant pris part à l'analyse
- Personnel visé par la formation
- Vérification du diagnostic
- Orientation globale du projet
- Vérification de la conformité des objectifs, du contenu de formation et des activités d'apprentissage
- Présentation du plan de formation
- Méthode de formation
- Présentation du déroulement de la session de formation
- Présentation des méthodes d'évaluation
- Présentation des méthodes de transfert et de réinvestissement des acquis
- Mode de reconnaissance

VALIDATION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS
• Liste de l'équipement et du matériel nécessaires à la formation • Calendrier et horaire • Lieu et locaux • Environnement favorisant l'apprentissage • Nombre de groupes à former • Choix des formatrices ou des formateurs • Fiche de suivi de la formation • Estimation des coûts de la formation, du matériel, de l'équipement ou de la location des locaux		

ORGANISATION DE LA FORMATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

A toutes les étapes, vérification de la faisabilité du projet : ressources humaines, ressources matérielles

Mise sur pied d'une équipe d'encadrement formée de représentantes et de représentants de la commission scolaire et de l'entreprise

Précision des rôles et des limites de toutes les personnes associées au projet

Esprit de concertation soutenu entre les personnes représentant la commission scolaire et celles représentant l'entreprise

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Matériel didactique adéquat

Liste du matériel périssable

Personnel enseignant

Méthodes pédagogiques choisies

Environnement favorisant l'apprentissage

Lieux, locaux, ateliers, calendriers, horaires, listes des présences

Accueil des participantes et des participants

Conditions administratives et financières

ORGANISATION DE LA FORMATION (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS
Organisation de stages, si cela est nécessaire		
Organisation du projet ou du plan de réinvestissement des acquis (transfert)		
Organisation des activités d'apprentissage		
Méthode d'évaluation et suivi		

SUIVI PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Rencontre de rétroaction avec les personnes concernées par le projet de formation : les participantes, les participants, les responsables de l'entreprise, la formatrice, le formateur, la consultante, le consultant et les partenaires, s'il y a lieu

Vérification de la satisfaction du déroulement de l'activité sur le plan pédagogique

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Pertinence du contenu par rapport à la tâche

Pertinence des méthodes utilisées

Réinvestissement sur les lieux de travail

Rythme d'apprentissage

Qualité de la formation

Horaire - lieu - équipement

Matériel pédagogique

Nombre de personnes dans le groupe

Cohabitation jeunes et adultes

Environnement

SUIVI PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS
Moyens d'évaluation		
Climat d'apprentissage		
Respect des règlements		

RELANCE POSTFORMATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Contact avec la ou le responsable de l'entreprise (rencontre ou appel téléphonique)

Vérification de la satisfaction générale postformation

Vérification du réinvestissement des acquis

Vérification de nouveaux besoins

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Qualité du service rendu

Analyse critique des résultats

Analyse des effets de la formation (développement de nouvelles compétences)

Qualité de la relation établie avec l'entreprise

Possibilité de collaboration pour le futur

Réinvestissement des connaissances acquises dans le milieu de travail

ENTENTE SUR LA DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Nom des parties

Rappel de la démarche initiale

Synthèse de l'étude préliminaire

Description du mandat

Responsabilités de la commission scolaire

Responsabilités de l'entreprise

Signature et date de l'entente ou du contrat par les personnes autorisées

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Historique de la demande

Rappel du mandat

Rappel de la démarche de détermination des besoins

Personnel et service visés

Éléments de l'opération :
- entrevue de groupe;
- entrevue individuelle;
- lieu des entrevues;
- horaire.

Accès à la documentation pertinente :
- organigramme;
- description de tâches;
- dossier des employées et employés.

Nom des personnes-ressources

ENTENTE SUR LA DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION
(suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS
Préparation du plan de formation		
Calendrier des opérations : - date des entrevues; - date d'étude des documents; - date de préparation du plan de formation; - date de validation du plan de formation.		
Modification du plan de formation à la suite de la validation		

ENTENTE SUR L'ORGANISATION ET LA RÉALISATION

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Nom des parties

Rappel de la démarche initiale

Description du mandat

Responsabilités de la commission scolaire

Responsabilités de l'entreprise

Signature et date de l'entente ou du contrat par les personnes autorisées

Entente verbale

Lettre d'entente

Entente formelle

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Éléments de l'entente

- Titre de la session de formation
- Durée et calendrier des activités
- Matériel didactique
- Lieu de la formation (aucun frais ou location)
- Matériel périssable
- Équipement et outillage (achat ou location)
- Nombre de participantes et de participants
- Nombre de groupes
- Préparation d'un guide d'apprentissage
- Modalités de communication :
  - Nom de l'interlocutrice ou de l'interlocuteur

ENTENTE SUR L'ORGANISATION ET LA RÉALISATION (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

- Conditions de facturation :
  - facturation unique;
  - facturation périodique;
  - modalités de paiement; etc.

- Modification de l'entente en cours de réalisation
- Fin du contrat
- Règlements particuliers

Coûts de l'entente

- Frais administratifs
- Coûts de formation
- Droits d'inscription
- Coût du matériel et de l'équipement
- Frais de déplacement
- Coûts de location des locaux
- Coûts de préparation du rapport d'évaluation, si cela est nécessaire
- Coûts associés au projet de réinvestissement des acquis, s'il y a lieu
- Coûts associés au suivi pédagogique
- Coûts associés à l'utilisation des ressources humaines (préparation du guide, préparation du plan de formation, etc.)

Tout autre élément jugé pertinent par la commission scolaire ou l'entreprise

TESTS

Entreprise : _____ **Projet :** _____

Responsable du personnel visé : _____ **Téléphone :** _____

Responsable du projet : _____ **Téléphone :** _____

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Préparation de tests théoriques ou pratiques :
- test de compétence
- test diagnostique;
- test de sélection.

N.B.- Ce tableau inclut les éléments de la démarche et de l'entente ou de l'offre de service.

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Évaluation de l'ampleur du projet

- Sujet à évaluer
- Métier visé
- Personnel visé
- Test théorique ou pratique
- Nombre de questions requises
- Matériel et équipement à utiliser
- Points à évaluer
- Nombre de copies à fournir
- Échéance
- Calendrier des activités
- Personnes-ressources de l'entreprise
- Spécialiste du métier
- Estimation des coûts
- Entente avec l'entreprise

TESTS (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

Démarche

- Analyse détaillée de la tâche
- Détermination des points qui feront l'objet du test
- Élaboration des questionnaires ou des grilles d'observation
- Préparation des exercices pratiques
- Barème de correction
- Corrigé des tests
- Validation des tests
- Correction après la validation
- Remise du document final
- Facturation

GUIDE D'APPRENTISSAGE

Entreprise : _____ **Projet :** _____

Responsable du personnel visé : _____ **Téléphone :** _____

Responsable du projet : _____ **Téléphone :** _____

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Préparation d'un guide d'apprentissage d'un métier

N.B.- Ce tableau inclut les éléments de la démarche et de l'entente ou de l'offre de service

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Évaluation de l'ampleur du projet

- Sujet et objectif du guide
- Personnel visé
- Métier ciblé
- Nom des personnes-ressources de l'entreprise
- Nom d'un spécialiste du métier
- Durée de l'apprentissage
- Rédaction du guide
- Nombre de copies
- Photos - diapositives - dessins
- Estimation des coûts
- Échéance
- Calendrier des activités
- Entente avec l'entreprise

GUIDE D'APPRENTISSAGE (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

Démarche

- Analyse détaillée de la tâche
- Objectif et contenu du guide
- Méthodologie d'utilisation du guide
- Relevé des mesures de sécurité
- Fiches de suivi de l'apprentissage
- Préparation des tests d'évaluation formative
- Préparation des tests d'évaluation sommative
- Corrigé des tests
- Validation
- Correction
- Dépôt du document final
- Facturation

GUIDE TECHNIQUE

Entreprise : _____ Projet : _____

Responsable du personnel visé : _____ Téléphone : _____

Responsable du projet : _____ Téléphone : _____

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

CONTEXTE

Préparation d'un guide portant sur l'exercice d'un métier en particulier :
- création;
- mise à jour.

N.B.- Ce tableau inclut les éléments de la démarche et de l'entente ou de l'offre de service.

RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Évaluation de l'ampleur du projet

- Sujet et objectif du guide
- Personnel visé
- Métier ciblé
- Nom des personnes-ressources de l'entreprise
- Nom d'un spécialiste du métier
- Photos - diapositives - dessins
- Nombre de copies
- Forme du guide
- Échéance
- Calendrier des activités
- Rédaction du guide
- Estimation des coûts
- Entente avec l'entreprise

GUIDE TECHNIQUE (suite)

AIDE-MÉMOIRE	DATE	RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS

Démarche

- Analyse détaillée de la tâche
- Visite sur les lieux de travail
- Utilisation des manuels de l'entreprise
- Relevé des mesures de sécurité
- Relevé des normes de réalisation
- Relevé des caractéristiques techniques
- Méthodologie d'utilisation du guide
- Bibliographie
- Ouvrages de référence
- Validation et correction
- Dépôt du document final
- Facturation

ANNEXE III

MODELE D'ENTENTE SUR LA DÉTERMINATION DES BESOINS

ENTENTE SUR LA DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

ENTRE

LE SERVICE D'ÉDUCATION DES ADULTES
19, RUE DE LA FORMATION
VILLE DE LEMIEUX (Québec)
XXX YYY

ET

L'ENTREPRISE XYZ
20, RUE DE LA PERFORMANCE
LA PERFECTION (Québec)
XXX XXX

1er février 1989

ANNEXE III

En vertu de la présente entente, le Service d'éducation des adultes prend les engagements qui suivent.

1. Analyser la situation observée à l'heure actuelle dans les services suivants :

   a)
   b)
   c)
   d)
   e)
   f)
   g)

2. Déterminer la pertinence de donner de la formation sur mesure au personnel de chacun des services concernés.

   2.1 Produire un rapport détaillé sur la situation qui existe dans chacune des unités mentionnées plus haut : Le rapport portera notamment sur les connaissances que le personnel devrait idéalement posséder et sur les modifications à apporter à la structure organisationnelle de l'entreprise si des activités de formation peuvent contribuer à améliorer cette structure, il faudra le mentionner, sinon il suffira d'indiquer quels changements sont souhaitables. On trouvera également dans le rapport des recommandations concernant la formation.

   Marche à suivre

   1. Décrire la situation désirée par l'entreprise.
   2. Étudier la structure organisationnelle de l'entreprise.
   3. Analyser les descriptions de tâches.
   4. Décrire la situation actuelle à partir des renseignements obtenus lors des rencontres individuelles.
   5. Décrire la situation désirée par le personnel.
   6. Faire des recommandations en matière de formation qui permettraient de combler les écarts.

ANNEXE III

Rencontres à prévoir

- Une rencontre avec la représentante ou le représentant de l'entreprise pour prendre connaissance de l'organigramme de l'entreprise et des descriptions de tâche des services concernés par l'analyse.

- Une rencontre de groupe d'une heure à laquelle prendront part toutes les personnes concernées le _____ à 11 heures.

- Trente rencontres individuelles seront tenues entre le _____ et le _____, conformément au calendrier établi par l'entreprise (annexe I). Chacune de ces rencontres individuelles durera environ _____ heures. Au cours de chacune de ces rencontres, la représentante ou le représentant du SEA devra obtenir et fournir les renseignements qui suivent.

RENCONTRE INDIVIDUELLE

1° Nom de l'entreprise

2° Compte rendu de la rencontre avec M. ou Mme _____ tenue le _____ à _____ à _____
heures endroit

- S'assurer de l'exactitude de la description de tâche de l'employée ou de l'employé et indiquer les modifications à apporter si c'est nécessaire.

- Prendre note de ce que la personne considère comme ses «points forts» et ses «points à améliorer» relativement aux tâches qu'elle exerce.

- Prendre note de ce que la personne considère comme les «points forts» et les «points à améliorer» de l'entreprise.

- Indiquer quel type de formation pourrait permettre d'améliorer les lacunes observées.

- Demander à la personne d'énumérer les points qui selon elle, devraient être améliorés dans son service (organisation et personnel)

- Indiquer quel type de formation pourrait permettre d'améliorer les lacunes observées.

- Vérifier le degré de connaissance de la mission de l'organisme.

- Vérifier jusqu'à quel point la personne éprouve un sentiment d'appartenance à l'entreprise et son désir de travailler en équipe.

- Demander à la personne de donner sa définition du travail d'équipe.

N.B.- A la suite des rencontres individuelles, il faudra prévoir un certain temps pour permettre d'obtenir des éclaircissements sur certaines données recueillies.

- Une rencontre avec la direction de l'entreprise pour le dépôt du rapport, le _____.

ANNEXE III

En vertu de la présente entente, la firme XYZ prend les engagements qui suivent.

1. Respecter le calendrier établi par les deux parties.

   N.B.- Les changements imprévisibles apportés au calendrier doivent être approuvés par les deux parties.

2. Rendre disponibles les renseignements pertinents nécessaires à l'analyse.

3. Payer, dans les 30 jours, suivant la réception de la facture, le coût de la consultation qui s'élève à _____.

COUT DE LA CONSULTATION

Étude de l'organisme	2 personnes	x 4 heures	= 8 heures
Rencontres de groupe :	2 personnes	x 2 heures	= 4 heures
Analyse des descriptions de tâche :	21 postes	x 1 heure	= 21 heures
Rencontres individuelles :	30 personnes	x 3 heures	= 90 heures
Rencontres d'éclaircissement :			= 12 heures
Rédaction du rapport :			= 70 heures
Dactylographie et photocopie :			= 35 heures
Dépôt du rapport :			= 4 heures
			244 heures

COUT TOTAL : 244 HEURES x _____ $ = _____ $

En foi de quoi nous avons signé ce _____ à _____

_____ _____

Pour le SEA
Directeur ou directrice

Pour la firme XYZ
Directeur ou directrice
des Ressources humaines

ANNEXE IV

MODELE D'ENTENTE SUR LA FORMATION

ENTENTE SUR LA FORMATION

ENTRE

LE SERVICE D'ÉDUCATION DES ADULTES
19, RUE DE LA FORMATION
VILLE DE LEMIEUX (Québec)
XXX YYY

ET

LE CENTRE DE RÉCUPÉRATION
100, RUE DE L'APPRENTISSAGE
VILLE DE L'ORDINATEUR (Québec)
3A6 X8T

8 MARS 1989

Dans le cadre d'une demande de formation de la part du Centre de récupération DDD, sis au _____, le Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) prend les engagements qui suivent.

1. Faire l'analyse préliminaire du besoin exprimé.

2. Présenter un plan de cours correspondant à la demande de l'entreprise. Dans le présent contrat, il s'agit d'organiser une session de formation de base en informatique, soit le cours Introduction à l'informatique (code CAA-742), qui prévoit la présentation des notions de base du logiciel Wordperfect. La session est d'une durée totale de 25 heures par groupe.

   De plus le SEA s'engage à organiser une session de formation sur tableur qui est d'une durée de 45 heures, soit le cours Lotus 1-2-3 (code CAB-754).

   Il est entendu que toutes les participantes et tous les participants doivent réussir les examens pour pouvoir obtenir des unités de formation. Par conséquent, elles et ils devront se conformer au mode organisationnel du Centre de formation et aux règles de sanction des études.

3. Fournir le matériel de cours nécessaire.

   a) Fournir aux participantes et aux participants le matériel nécessaire à la session sur l'introduction à l'informatique. Un montant de _____ $ par personne plus _____ $ pour le guide Wordperfect sera facturé au Centre de récupération DDD. Ce matériel reste la propriété des participantes et des participants après la formation.

   b) Prêter aux participantes et aux participants un volume d'apprentissage du logiciel Lotus 1-2-3. Ce volume reste la propriété du Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) après la formation. Pour tout volume non remis après la formation, le Centre de récupération DDD devra verser un montant de 30 $.

4. Organiser la formation aux conditions décrites ci-après.

   - Dispenser 70 heures de formation d'une durée de 60 minutes à chacun des trois groupes désignés par le Centre de récupération DDD. La formation sera donnée au centre de formation, aux dates et heures fixées par les deux parties.

- Fournir 15 ordinateurs pour la durée des sessions. Lorsque le groupe est de plus de 15 personnes, certaines d'entre elles devront travailler en équipe de deux. De plus, advenant une situation imprévisible comme le bris d'un appareil, certaines personnes devront également travailler en équipe de deux. Le Service fera tout en son pouvoir pour que chacune des participantes et que chacun des participants ait son appareil.

4.1 Modalités

Bloc A, Introduction à l'informatique :

- 47 personnes = deux groupes de 16 personnes et un groupe de 15 personnes
- 25 heures de formation pour chacun des groupes (voir l'horaire en annexe)

Bloc B, Tableur (Lotus 1-2-3) :

- 39 personnes = trois groupes de 13 personnes
- 45 heures de formation pour chacun des groupes (voir l'horaire en annexe)

5. A la fin de chacun des blocs de formation, le SEA fera parvenir une facture au Centre de récupération DDD.

Le coût de la formation s'établit comme suit :

BLOC A :

_____ $/heure par groupe de formation, soit 3 groupes de 70 heures à _____ $/heure ainsi que le matériel, à raison de _____ $ par personne (47 personnes).

BLOC B :

_____ $/heure par groupe de formation, soit 3 groupes de 70 heures à _____ $/heure ainsi que le matériel, à raison de _____ $ par personne (39 personnes).

ANNEXE IV

En vertu de la présente entente, le Centre de récupération DDD prend les engagements qui suivent.

1. Respecter l'horaire établi par les deux parties.

2. Maintenir, en tout temps, le nombre de participantes et de participants à 47 personnes pour le bloc A et à 39 personnes pour le bloc B afin de respecter les critères d'admissibilité à la subvention du MEQ.

   Advenant le cas où une ou plusieurs personnes abandonnent le cours, le Centre de récupération DDD s'engage à rembourser le Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) pour le manque à gagner.

3. Respecter les règles de l'établissement, en l'occurence, interdiction de fumer, boire ou manger dans les salles de cours

4. Remplir tous les formulaires et fournir les pièces d'identité requises par les ministères qui subventionnent le projet afin d'obtenir ces subventions. Prévoir 30 à 60 minutes au début du premier cours.

5. Verser au Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) un montant de _____ $ à moins que la clause 2 qui précède ne s'applique.

6. Payer le Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) dans les trente jours suivant la réception de la facture.

ANNEXE IV

COUT DE LA FORMATION

Bloc A

Formation : 3 groupes x 25 h x _____ $	$
Matériel : 47 personnes à _____ $ (Introduction)	$
47 personnes à _____ $ (Wordperfect)	$
TOTAL :	$
Moins subvention : 75 h à 42,85 $	$
Montant de la facture du bloc A	$

Bloc B

Formation : 3 groupes x 45 h x _____ $	$
Matériel : 39 personnes à ____ $	$
TOTAL :	$
Moins subvention : 135 h x _____ $	$
Montant de la facture du bloc B	$

En foi de quoi nous avons signé ce _____ à _____

Pour le SEA Directeur ou directrice	Pour le Centre de récupération DDD Directeur général ou directrice générale

ANNEXE V

MODELE D'ENTENTE SUR LA PRÉPARATION D'UN TEST

ANNEXE V

ENTENTE SUR LA PRÉPARATION D'UN TEST DE COMPÉTENCE POUR L'EXERCICE DU MÉTIER D'ÉLECTRICIEN

ENTRE

LE SERVICE D'ÉDUCATION DES ADULTES
19, RUE DE LA FORMATION
VILLE DE LEMIEUX (Québec)
XXX YYY

ET

LA SOCIÉTÉ DE L'AMPÉRAGE
15, RUE VOLT
VILLE LUMIERE (Québec)
XXX XXX

18 AOUT 1989

ANNEXE V

En vertu de la présente entente, le Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) prend les engagements qui suivent.

1. Préparer des tests de compétence pour l'exercice du métier d'électricien.

   - Ces tests doivent permettre d'évaluer la maîtrise de chacune des habiletés énumérées ci-dessous (15 questions pour chacune des habiletés).

     - Installation des conduits selon des devis;
     - Installation de l'équipement selon des devis;
     - Raccord et vérification des circuits de réglage, des dispositifs de verrouillage et des circuits d'alimentation;
     - Installation et vérification des circuits d'alimentation;
     - Maîtrise des instruments de vérification;
     - Détection des troubles sur des circuits;
     - Entretien de l'équipement électrique;
     - Travail sur des circuits chargés;
     - Réparation d'outils électriques;
     - Notions de théorie électrique.

   - Les examens seront préparés à partir des exigences du personnel cadre concerné et des exigences du métier.

   - Les examens déjà utilisés au sein de la Société de l'ampérage serviront d'ouvrages de référence au rédacteur.

   - Chacun des examens comportera 80 p.100 de questions à choix multiple et 20 p.100 de questions à développement.

2. Préparer les corrigés d'examens.

3. Effectuer ce travail à raison de _____ heure par question au tarif de _____ $ de l'heure (ex. : 150 questions x 0,6 h x _____ $ = _____ $).
   Ce tarif comprend :

   - les rencontres à l'usine avec le personnel concerné;

   - la lecture des questions des examens utilisés au sein de la Société et le choix de certaines d'entre elles;

   - la rédaction manuscrite des questionnaires et des corrigés;

- la supervision pédagogique;
- la révision linguistique;
- la validation technique par le groupe d'encadrement de la Société et le Service d'éducation des adultes;
- la transcription du manuscrit au moyen d'un appareil de traitement de textes;
- la remise à l'entreprise d'un original de l'examen et du corrigé ainsi que de deux copies de chacun de ces documents;
- la remise à l'entreprise de la disquette des textes en Wordperfect (5.0).

4. Dans les dix jours suivant la remise des documents, le SEA fera parvenir à la Société une facture s'élevant à _____ $, soit 150 questions x ____ h x _____ $ =

En vertu de la présente entente, la Société prend les engagements qui suivent.

1. Fournir les moyens et les ressources permettant d'établir les exigences relatives aux examens et de valider les examens.
2. Payer au Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS), dans les 30 jours suivant la réception de la facture, la somme maximale de _____ $.

En foi de quoi nous avons signé ce _____ à _____

_____	_____
Pour le SEA Directeur ou directrice	Pour la Société de l'ampérage Directeur général ou directrice générale

ANNEXE VI

MODELE D'ENTENTE SUR LA PRÉPARATION D'UN GUIDE

ANNEXE VI

ENTENTE SUR LA PRÉPARATION D'UN GUIDE D'APPRENTISSAGE A L'INTENTION D'UN OPÉRATEUR OU D'UNE OPÉRATRICE DE PONT ROULANT

ENTRE

LE SERVICE D'ÉDUCATION DES ADULTES
19, RUE DE LA FORMATION
VILLE DE LEMIEUX (Québec)
XXX YYY

ET

L'ENTREPRISE DU CROCHET LTÉE
15, RUE DU PONT
VILLE DE ROULI ROULANT (Québec)
XXX XXX

19 AOUT 1989

ANNEXE VI

Pour faire suite à une demande de la part de l'Entreprise du crochet ltée, 15, rue du Pont, le Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) prend les engagements qui suivent.

1. Préparer un guide d'apprentissage complet à l'intention de l'opératrice ou de l'opérateur du pont roulant du service _____.

2. Préparer un guide à l'intention de l'instructeur ou de l'instructrice ainsi que le matériel didactique de soutien.

3. Faire l'analyse de la situation de travail à l'usine.

4. Préparer le guide d'apprentissage en tenant compte des caractéristiques suivantes :

   - la partie théorique du guide devra être la plus complète possible;

   - le guide devra contenir un ou des questionnaires de vérification des connaissances, de vérification de la compréhension et d'auto-évaluation préparatoires à l'examen final;

   - les auteurs du guide devront tenir compte des règles de sécurité et des procédures liées au fonctionnement des machines, en vigueur dans l'entreprise;

   - le guide devra être conçu de façon à permettre que l'apprentissage se fasse par étapes et de manière chronologique;

   - le guide devra être conçu sous forme de modules, passant de la théorie à la pratique;

   - le guide sera de format 8 po 1/2 x 11 po et contiendra le plan de cours, les objectifs et les contenus théorique et pratique.

5. Présenter un document final apres avoir fait les corrections à la suite de la validation du contenu avec le personnel de l'entreprise.

6. Préparer le guide de l'instructeur ou de l'instructrice en tenant compte des caractéristiques énumérées ci-après.

   Le guide doit comprendre :

   - les instructions d'utilisation;
   - les objectifs du cours;
   - le plan de cours et l'horaire;
   - la grille de suivi de la formation;
   - les tests préformation et postformation à choix multiple;
   - les questionnaires et les corrigés;
   - les exercices pratiques;
   - la grille d'évaluation pratique;
   - un test d'habileté dans l'exercice de la tâche;
   - les références au matériel didactique de soutien;
   - le matériel didactique de soutien
   - la liste des personnes-ressources, des ouvrages de référence et la bibliographie;
   - la liste du matériel didactique de soutien;
   - la grille d'évaluation du cours.

   De plus, un exemplaire du guide de l'opérateur ou de l'opératrice doit accompagner le guide de l'instructeur ou de l'instructrice.

   Présentation matérielle :

   - cahier à anneaux 8 po 1/2 x 11 po;
   - séparateur pour chaque module
   - texte ventilé;
   - acétates, vidéo ou diaporama, selon le cas.

7. Présenter un document final après avoir fait les corrections à la suite de la validation avec le personnel de l'entreprise.

8. Apprendre au personnel désigné par l'entreprise à utiliser les guides de l'opérateur ou de l'opératrice et de l'instructeur ou de l'instructrice.

ANNEXE VI

En vertu de la présente entente, l'Entreprise du crochet ltée prend les engagements aui suivent.

1. Fournir, à la demande du Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS) du personnel-ressource pour les étapes suivantes de la démarche :

   - visite du pont roulant;
   - rencontre d'analyse avec les opérateurs ou opératrices du pont roulant;
   - rencontres individuelles avec un ou des contremaîtres tout au long de la rédaction des guides, selon les besoins;
   - séances de photographie avec le photographe de l'entreprise afin de produire un diaporama, s'il y a lieu;
   - rencontre de validation des documents produits par le Service d'éducation des adultes de la _____ (nom de la CS).

2. Fournir à l'entreprise les volumes existants concernant les ponts roulants.

3. Payer le Service d'éducation des adultes dans les trente jours suivant la réception de la facture, pour la préparation des guides de l'opérateur ou de l'opératrice et de l'instructeur ou de l'instructrice. La préparation des guides comprend les étapes de recherche, de rédaction, de validation, de correction et de montage.

GUIDE DE L'OPÉRATEUR OU DE L'OPÉRATRICE

Rédaction :	75 h x	$ =	$
Validation et corrections :	20 h x	$ =	$
Diaporama :	8 h x	$ =	$

GUIDE DE L'INSTRUCTEUR OU DE L'INSTRUCTRICE

Rédaction :	30 h x	$ =	$
Validation, corrections et instructions :	10 h x	$ =	$
Examen final :	13 h x	$ =	$
TOTAL :	156 h x	$ =	$

En foi de quoi nous avons signé ce _____ à _____

_____	_____
Pour le SEA Directeur ou directrice	Pour les Entreprises du crochet ltée Directeur général ou directrice générale

ANNEXE VII

ÉTUDE DE CAS

L'objectif de la présente étude de cas est de permettre à la consultante et au consultant de mettre à l'essai une démarche de consultation en formation sur mesure. Il est recommandé de procéder en équipe et de suivre toutes les étapes de la démarche.

Grâce à cette approche, l'équipe sera en mesure de différencier les problèmes d'ordre organisationnel et les problèmes liés au manque de connaissances. En effet, dans ce genre d'analyse, il est tout à fait normal de retrouver des problèmes de type organisationnel et des problèmes pouvant être réglés par des activités de formation. De plus, il faut se rappeler qu'il arrive souvent que la formation permette de régler un problème à condition d'être accompagnée par d'autres mesures.

Dans la présente étude, seuls sont présentés des problèmes pouvant être résolus par des activités de formation. L'équipe devra recommander un plan de perfectionnement permettant de résoudre les problèmes. Vous devez effectuer toutes les étapes conformément à la démarche présentée dans le guide.

Toute la démarche sera réalisée dans un contexte d'autofinancement.

PRÉSENTATION DE LA DEMANDE

Le 2 octobre 1989, monsieur Fréon, de l'Entreprise réfrigération R.22, demande à la consultante en formation sur mesure s'il est possible d'organiser des activités de perfectionnement à l'intention de son équipe de montage d'appareils de réfrigération. Il voudrait que les activités de formation commencent dans la deuxième semaine de novembre 1989 et se terminent, au plus tard, dans la première semaine de mars 1990.

Si aucune mesure n'est adoptée, des employés non syndiqués, huit hommes et sept femmes, seront mis à pied le 13 novembre 1989 et ne reprendront le travail que le 5 mars 1990. Monsieur Fréon compte éviter ces mises à pied en proposant un plan de travail partagé. Le personnel concerné devra accepter de prendre part à des activités de formation à raison de deux jours par semaine.

M. Fréon connaît les lacunes de son personnel et insiste sur les problèmes suivants :

- dispositifs de réglage mal montés;
- commandes électriques souvent déficientes;
- assemblage des cadres d'aluminium imprécis et soudage mal effectué;
- non respect des instructions données sur les plans de fabrication et de montage.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Entreprise de réfrigération R.22 est une entreprise familiale à propriétaire unique. Elle compte 50 employées et employés dont 25 sont affectés à la fabrication et au montage des appareils (25 modèles). Les autres personnes font partie du personnel chargé de l'installation, du service après vente, du travail de secrétariat, de la vente et du service d'ingénierie qui s'occupe de la conception et de la recherche.

Des difficultés d'organisation ont incité l'entreprise à confier à un consultant en gestion de production, un mandat d'évaluation de la productivité afin qu'il fasse des recommandations pour augmenter la production. Il devrait aussi proposer une méthode de fabrication en série, établir des critères de qualité et de quantité et fournir des outils permettant l'évaluation du rendement.

Le consultant a poursuivi son analyse pendant dix semaines, soit du 6 mars jusqu'au 15 mai 1989. Dans ses recommandations, il a proposé de faire appel à une entreprise spécialisée pour organiser des activités de perfectionnement à l'intention du personnel de l'atelier de fabrication et du personnel chargé du service après vente.

Le personnel affecté à la fabrication est réparti dans six ateliers.

1. Personnel de l'atelier des évaporateurs :

   - deux assembleuses;
   - une soudeuse;
   - un mouleur.

   Les tâches à accomplir sont les suivantes :

   - préparation des tuyaux, pliés et droits, et des collecteurs;
   - préparation des ailettes;
   - assemblage des serpentins;
   - dilatation des tuyaux;
   - assemblage des tubes en «U» et soudage;
   - réalisation des tests de vérification de la pression et nettoyage au bain.

2. Personnel de la tôlerie :

- un soudeur;
- une plieuse;
- un plieur.

Les tâches à accomplir sont les suivantes :

- un traçage sur la tôle d'aluminium;
- pliage;
- guillotinage;
- perçage de trous;
- entreposage des boîtiers et des enveloppees extérieures, par modèle.

3. Personnel de l'atelier électrique :

- une ouvrière chargée de l'assemblage
- un ouvrier chargé de l'assemblage.

Les tâches à accomplir sont les sui antes :

- assembler des dispositifs de contrôle;
- poser la filerie;
- établir les connexions électriques;
- effectuer des tests avec le banc d'essai.

4. Personnel de l'atelier :

- deux peintres.

La tâche consiste à peinturer au fusil les boîtiers et les enveloppes extérieures (quatre couleurs).

5. Personnel de l'atelier de montage :

- trois monteuses;
- six monteurs;
- un électricien.

Les tâches à accomplir sont les suivantes :

- pose des boîtiers et des évaporateurs;
- pose des ventilateurs;
- pose des éléments des systèmes de réfrigération;
- pose des composantes électriques;
- pose de la filerie et branchement des composantes et des dispositifs de commande;
- installation de la tuyauterie de réfrigération;
- chargement du gaz réfrigérant;
- effectuer des tests de vérification de la pression;
- effectuer des tests de fonctionnement.

N.B.- Le personnel de cet atelier est appelé à faire un montage complet, en tout temps.

6. Personnel de l'atelier d'emballage et d'expédition :

- quatre emballeurs.

Ces personnes sont appelées à travailler dans chacun des ateliers, soit pour remplacer quelqu'un ou pour apporter de l'aide lorsqu'il y a trop de travail.

PROBLÉMATIQUE

L'entreprise veut prendre de l'expansion et, au dire de monsieur Fréon, la main-d'oeuvre n'est pas suffisamment qualifiée. Il doit refuser des commande et, de plus, il rencontre des difficultés à respecter ses échéances en raison du trop grand nombre de rejets de produits finis. La mauvaise qualité de l'assemblage des composantes autant électriques que mécaniques retarde la production. Pour cette raison le personnel doit faire beaucoup d'heures supplémentaires.

Il y a des fuites dans le circuit de réfrigération, et les contrôles électriques sont mal ajustés ou mal branchés. Les trous d'assemblage ne sont pas alignés, et il faut refaire le perçage sur place.

L'expérience de travail du personnel de cet atelier varie entre six mois et quatre ans.

Le personnel a terminé soit une quatrième soit une cinquième secondaire (enseignement général ou formation professionnelle). Il n'y a que deux personnes qui sont titulaires d'un diplôme de formation professionnelle de cinquième secondaire. L'organisation du travail permettrait deux jours de formation par semaine. La formation pourrait être répartie sur deux avant-midi et une journée complète, le vendredi.

Par les activités de formation, le personnel de l'entreprise comprendra mieux le fonctionnement des composantes de chacun des appareils de réfrigération et apprendra à effectuer le montage conformément aux plans et devis de l'entreprise.

Monsieur Fréon veut que les activités de formation soient axées sur la pratique. Il fournira tout le matériel nécessaire ainsi que les locaux.

Le contremaître de l'atelier et monsieur Fréon seront les responsables de la formation. Monsieur Fréon prendra toutes les décisions concernant le contenu et l'organisation. Toutefois, il doit souvent s'absenter de l'usine. Quant au contremaître, il est plutôt débordé par le travail; il est en charge des six ateliers qui sont sur le même plancher.

<u>Mandat de la consultante ou du consultant</u>

La consultante ou le consultant doit :

- remplir les grilles des annexes I et II à partir des renseignements de l'étude de cas;
- décrire la problématique à sa manière;
- présenter son plan d'action en précisant la nature des démarches à entreprendre pour répondre à la demande de l'entreprise
- faire valider son plan d'action.

ANNEXE VII

TACHES

ATELIER DES ÉVAPORATEURS

- Soudage au gaz oxyacétylénique (OAW)

- Soudage au gaz à air et acétylène (TB)

- Préparation des tôles d'accès doux :
  . marquage selon les plans;
  . pliage et poinçonnage des tôles;

- Préparation des tuyaux de cuivre précoupés :
  . nettoyage des bouts;
  . assemblage des «U» selon les plans;
  . soudage au gaz avec apport; SIL-FOS (15% argent);
  . soudage au gaz avec apport; bronze (tôle);
  . test de vérification de la pression;
  . nettoyage au bain.

N.B.- Les plans de l'entreprise sont tous sur des feuilles de 8 po 1/2 x 11 po, et les symboles sont propres à l'entreprise.

ATELIER DE LA TOLERIE

a) - Préparation des tôles d'aluminium :
  . traçage selon les plans;
  . coupage à la guillotine;
  . assemblage selon les plans.

- Soudage à l'arc sous gaz avec électrode de tungstène (GTAW111), position à plat, horizontal et vertical :
  . gaz argon;
  . baguette d'apport tungstène n° 4043.

- Perçage selon les plans

b) Assemblage de tôle en acier doux précoupé :
- soudage à plat avec machine semi-automatique :
  . gaz argon (25%) et CO_2 (75%);
  . fil plein n° ER 4805-6.

ANNEXE VII

ATELIER ÉLECTRIQUE

- Montage des dispositifs de commande à courant continu selon les plans
- Montage des dispositifs de commande à courant alternatif selon les plans :
  . en circuit parallèle;
  . en circuit par série;
  . en circuit mixte.
- Dispositif de commande
- Dispositif de protection

N.B.- Les tâches quatre et six ne font pas partie de la demande.

ATELIER DE MONTAGE

- Pose des boîtiers et des évaporateurs
- Pose des ventilateurs
- Pose des éléments des systèmes de réfrigération
- Pose des composantes électriques
- Pose de la filerie et connexion des composantes électriques
- Installation de la tuyauterie du circuit de réfrigération selon les plans
- Chargement du réfrigérant R.22
- Test de vérification de la pression
- Test de fonctionnement
- Correction des anomalies

AS/sh
ANEXE7.FM5

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

9091-0892
17-2900